

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

IANA TRAMONTIN PAZZETO

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE
EMPOWERMENT NAS LOJAS DE DEPARTAMENTO DO MUNICÍPIO DE
CRICIÚMA – SC**

**CRICIÚMA
2013**

IANA TRAMONTIN PAZZETO

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE
EMPOWERMENT NAS LOJAS DE DEPARTAMENTO DO MUNICÍPIO DE
CRICIÚMA – SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador(a): Prof.^(a) Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes.

CRICIÚMA

2013

AGRADECIMENTOS

Á Deus por me conceder o discernimento de concluir esta etapa tão importante em minha vida.

Aos meus amados pais Jane e Valentin, pelo carinho, força, exemplo e simplicidade, passados nessa caminhada.

Aos meus colegas pelo incentivo e principalmente pela força.

A minha orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes que esteve presente, muito paciente, sempre atenta a cada detalhe, me passando seus conhecimentos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios do empowerment para as organizações.....	11
Quadro 2 - Estilos Gerenciais.....	18
Quadro 3 - Dimensões do empoderamento.	22
Quadro 4 - Elaboração da população alvo.	24
Quadro 5 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	25
Quadro 6 - Números de pessoas que trabalham na equipe	26
Quadro 7 - Principal Função da equipe de trabalho na organização.....	27
Quadro 8 - Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa.....	28
Quadro 9 - Estratégias para envolver os subordinados para alcançar a missão, visão, valores e objetivos da organização.	31
Quadro 10 - Metas e objetivos alcançados pela organização.	33
Quadro 11 - Opinião dos gerentes quanto ao acesso das metas.....	35
Quadro 12 - Delegação de responsabilidades passadas aos membros das equipes	37
Quadro 13 - Distribuição das atividades destinadas aos membros das equipes.....	38
Quadro 14 - Classificação do líder centralizador e descentralizador	39
Quadro 15 - opinião dos gestores quanto à delegação de responsabilidade	40
Quadro 16 - Forma de avaliação de desempenho dos integrantes de cada equipe .	42
Quadro 17 - Feedback passado para as equipes.....	43
Quadro 18 - Critérios utilizados pelos gerentes.....	45
Quadro 19 - Avaliação do processo de delegação	47
Quadro 20 - Atuação como líder	49
Quadro 21 - Grau de Participação dos líderes	52

RESUMO

PAZZETO, Iana Tramontin. **Estudo das Estratégias utilizadas no Processo de Empowerment nas Lojas de Departamentos do Município de Criciúma – SC.** 2013. 61 pag. Monografia do Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

O estudo objetiva conhecer as estratégias de *empowerment* utilizadas pelos gerentes nas lojas de departamentos do município de Criciúma – SC. A temática focalizou nos conceitos e pressupostos do empoderamento, em seguida o *empowerment* no espaço organizacional, abrangendo outros temas associados, como o gênero, profissões, as mudanças organizacionais, o papel da liderança e as dimensões que o *empowerment* está inserido. Quanto aos fins de investigação a pesquisa foi caracterizada como pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação é destacada como pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa foi feita com 7 (sete) líderes, no qual foi possível perceber que muitas empresas ainda trabalham com o método gestão tradicional, se tornando racional. Desta forma é preciso que os líderes tenham mais autoconfiança em sua equipe de trabalho, atribuindo maior influência no processo de decisão.

Palavras-Chave: *Empowerment*. Desenvolvimento das equipes. Estilos de liderança. Estratégias do empoderamento.

SÚMARIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	7
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS	10
2.2 <i>EMPOWERMENT</i> NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.2.1 O empoderamento entre gêneros.....	14
2.2.3 O empowerment entre profissões.....	15
2.2.4 A perspectiva da mudança organizacional e o processo de empoderamento..	16
2.2.5 O empoderamento relacionado ao treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.....	17
2.3 O PAPEL DE LIDERANÇA NO PROCESSO DE <i>EMPOWERMENT</i>	19
2.4 DIMENSÕES DO EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO	21
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	23
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	23
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	24
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	25
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	26
4.1 PERFIL DA EQUIPE DE TRABALHO DOS ENTREVISTADOS	26
4.2 O PROCESSO DE EMPODERAMENTO	28
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
6. CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE.....	57

1 INTRODUÇÃO

O varejo tem se apresentado importante no panorama empresarial e econômico. Segundo Andrade (1981), cada varejista adapta a exigência do seu mercado, fazendo a melhor escolha das mercadorias, métodos de venda, localização e preço, entre outros. Nesta linha de raciocínio, Novaes (2001) salienta que o mercado varejista com bom desempenho é aquele que sabe repensar, refazer suas obrigações desde o pedido do cliente até a distribuição do produto.

As lojas de departamento surgiram no século XIX, com o intuito de facilitar a circulação da mercadoria e a circulação das pessoas (ORTIZ, 2003).

À medida que o tempo passa, as lojas de departamento se expandem como uma ampla gama de produtos. Weitz (2000) afirma que cada ambiente tem seu local exclusivo para melhor atender seus clientes. Segundo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2013) no início de 2013, o comércio varejista obteve um ritmo menor de desenvolvimento, ritmo este que apontou decadência no índice de volume e variação de vendas mensais no setor varejista do Brasil. Através de pesquisas realizadas no mês de novembro de 2012, o resultado tem sido de 8,5% em relação ao mês de dezembro de 2012, com 5,1%. No período de Janeiro de 2013, as vendas representaram 5,9% na capacidade de vendas.

No estado de Santa Catarina, é importante evidenciar que o mercado varejista teve o mesmo comportamento em relação ao contexto nacional. Conforme dados do IBGE (2013) o mês de novembro de 2012 foi marcado com 7,3% em relação ao mês de dezembro de 2012, com 6,1%. O movimento do comércio no mês de janeiro de 2013 foi acompanhado com uma taxa de 3,2% em relação ao volume de vendas, valor esse inferior aos números nacionais.

Conforme pesquisas feitas pela CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) de Criciúma (2013), as vendas no período de novembro de 2012 foram definidas com 4,72%. Dados do mês de dezembro mostram que as vendas tiveram expansão de 4,95%, por conta do reflexo das vendas de natal. O mês de Janeiro iniciou desacelerado, o volume de vendas foi de 4,39%.

Frente aos indicadores relacionados ao comportamento das vendas nos últimos anos, é importante compreender quais as estratégias que os gestores de varejo estão utilizando para melhorar o desempenho dos empreendimentos que

representam. Esse tipo de ação pode estar relacionado ao envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos da empresa. Isso significa que é importante compreender como esses gestores influenciam seus subordinados a alcançarem as metas da empresa, inclusive descobrir como os subordinados são influenciados a assumir responsabilidades e poder para agir em prol do alcance desses objetivos e metas.

Diante deste contexto, se aponta a motivação para buscar entender as estratégias que estão sendo utilizadas nas lojas de departamento em relação ao *Empowerment* que na tradução apresenta-se como delegação de autoridade.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Conforme visto anteriormente as lojas de departamento estão se expandindo, contudo os números em relação às vendas não estão satisfatórios no ponto de vista dos órgãos IBGE, CDL (2013).

Segundo Chiavenato (2002) as empresas vêm buscando mudanças em um ambiente altamente competitivo, pois demandar exige a necessidade de inovar, fazendo com que seus colaboradores estejam envolvidos no processo decisório da organização.

Para Araújo (2007) o *empowerment*, prepara as pessoas para alcançar os objetivos tanto organizacionais como individuais. Isso significa que estes profissionais precisam estar atentos, motivados e comprometidos em fazer cumprir a missão, metas e interesses da organização, como se fossem proprietários do seu próprio negócio. Seguindo esta linha de pensamento Mills (1996), destaca que o *empowerment*, não é apenas a formação de equipes, é deixar que as empresas saibam ser determinadas e agir com autonomia. Cunningham e Hyman (1999) entendem que *empowerment* significa capacitar os colaboradores na tomada de decisões, com o objetivo de manter as pessoas responsáveis por resultados na organização.

Logo, conforme visto anteriormente, as lojas de departamento estão em expansão, porém a venda do ano de 2013 tem apresentado índices inferiores em relação aos anos anteriores. Neste contexto, é importante compreender as estratégias de delegação de autoridade e responsabilidade adotada pelos gestores de uma loja de departamentos no sentido de compreender a prática do

empowerment em si. Assim, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as estratégias de empoderamento praticadas por colaboradores com cargos de chefias das lojas de departamentos do município de Criciúma, SC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer, as estratégias de *empowerment* utilizadas pelos gerentes nas lojas de departamentos do município de Criciúma – SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o processo de ascensão profissional destes colaboradores;
- b) Identificar as estratégias adotadas para delegar responsabilidades aos subordinados;
- c) Compreender as formas de avaliação de desempenho dos subordinados adotada pelos participantes da pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa visa conhecer as estratégias de *empowerment* utilizadas pelos gerentes em uma da loja de departamentos do município de Criciúma – SC. É importante atingir este objetivo, pois diante de tanta competitividade é possível verificar através deste estudo como as empresas atuam no processo de delegação das responsabilidades passadas para seus colaboradores no alcance de metas e objetivos da organização. É destacado também a determinação e competência de cada indivíduo no desenvolvimento de suas tarefas no ambiente organizacional.

O estudo foi relevante para a universidade, pois contribuirá com informações dos resultados sobre a avaliação do processo de liderança que as empresas estão exercendo, também para acadêmica no sentido de ampliar os conhecimentos na área de atuação e também como referência para outros acadêmicos.

O momento foi oportuno para realização da pesquisa, pois é um assunto pouco comentado, e através dos dados obtidos as empresas poderão entender como estão desenvolvendo seu processo de liderança.

O estudo foi viável, visto que todas as empresas contribuíram com o acesso aos dados, em tempo oportuno para finalização, conforme o Curso de Comércio Exterior da UNESC.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa serão discutidos os estudos e reflexões feitos pelos autores sobre os temas abordados. A sessão abordará o conceito e pressupostos do *empowerment* ou empoderamento, em seguida o empoderamento no espaço organizacional, o papel da liderança no processo de empoderamento e finalizando com as dimensões do *empowerment*.

2.1 EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS

O *empowerment* surgiu nos Estados Unidos nos anos de 1970 com intuito de fortalecer os interesses dos colaboradores e da organização. Esta prática está relacionada a confiança nas pessoas, no compartilhamento de conhecimentos e na liberdade e autonomia para a tomada de decisão. O significado da palavra empoderar está relacionado ao poder destinado e compartilhado a indivíduos (SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

É importante frisar que a prática do *empowerment* tem evoluído ao longo do tempo. Na gestão tradicional que se reporta as escolas clássicas da administração, cujo *empowerment* era reconhecido como uma prática ligada somente à área de recursos humanos e gestão da qualidade total. Essa restrição era dada, pois os colaboradores só recebiam suas gratificações por intermédio da realização eficaz do trabalho ao cumprir as tarefas designadas com total economia de esforço. Os resultados da gestão tradicional produziram inúmeros descontentamentos e desmotivação por parte dos trabalhadores (WILKINSON, 1998). Na gestão contemporânea, o *empowerment* possui relação direta com o reconhecimento dado às pessoas por intermédio da delegação de poder. Esse processo ocorre quando as pessoas demonstram certas habilidades e competências, nas quais permitem assumir certas responsabilidades. O reconhecimento se dá pelo fato do indivíduo apresentar comportamentos e atitudes de automotivação, que transmitem segurança no processo de delegação (RANDOLPH, 1995).

No ponto de vista de Mills (1996) a gerência pelo *empowerment* motiva as pessoas a terem entusiasmo de se preocupar com a redução de custos, respostas rápidas aos clientes, com foco na melhoria contínua e no trabalho em equipe. Um ponto de destaque evidenciado por Santos (1998) é a necessidade das

organizações reestruturarem seus níveis hierárquico no sentido de facilitar as relações entre os cargos. A reestruturação é necessária, pois permite os indivíduos ampliarem suas capacidades de tomarem decisões rápidas e de inovação permanente.

Diante destes pressupostos, o *empowerment* tem como objetivo fortalecer, reconhecer as pessoas e fornecer à elas todos os recursos necessários para que possam aumentar sua eficácia dentro da organização. Desta maneira, as organizações para se manterem competitivas, precisam selecionar indivíduos proativos, inovadores, flexíveis e adaptáveis para dar as respostas frente as necessidades do mercado (PINTO, 2001; OLIVEIRA, 2010).

No Quadro 1 (um), é apresentado os principais benefícios com a implantação do *empowerment* nas organizações.

Quadro 1 - Benefícios do *empowerment* para as organizações.

Os Benefícios do <i>empowerment</i> para organização

- | |
|---|
| 1- Respostas rápidas;
2- Conhecimento das técnicas e informações necessárias do <i>empowerment</i> ;
3- Equipe com espírito de união e entendimento;
4- Pessoas preparadas para assumir o cargo;
5- Buscar resolver os problemas apontados em grupo, sem ficar achando o culpado. |
|---|

Fonte: Adaptado de Krom e Oliveira (2004)

Baseado nos benefícios apresentados no Quadro 1(um), referente a implantação do *empowerment*, é possível dizer que a prática do empoderamento é consequência de processos evolutivos de organizações e ambientes internos e externos que sobreviveram as grandes mudanças referente a competitividade, aos avanços tecnológicos e ao padrão de comportamento do mercado consumidor. Conforme estudos realizados em empresas com processos produtivos e linha de produtos diversificados, os níveis de *empowerment* são diferenciados (RODRIGUES; SANTOS, 2004). Rodrigues e Santos (2004) ao realizarem um estudo em empresas manufactureiras, concluíram que a de linha de produção de uma determinada empresa possuía autonomia no que diz respeito ao conteúdo de seus trabalhos para atingir os objetivos e as metas da corporação, porém os gerentes não tinham a responsabilidade de decidir sobre as estratégias empresariais voltadas para o ambiente externo do mercado consumidor. Quando estudaram uma outra empresa que fabrica máquinas e equipamentos em produção por lote, a principal estratégia competitiva desta empresa é a qualidade e inovação. Diferentemente da outra empresa, esta necessita de mais colaboradores com *empowerment* pela estratégia

adotada, tendo em vista a proximidade do negócio com o cliente.

A respeito da proximidade da empresa com o cliente, Krom e Oliveira (2004) destacam que as organizações contemporâneas estão se reiventando para uma nova dinâmica de gestão que exigirá o envolvimento de todos. Quando o *empowerment* é aplicado nas organizações, os colaboradores são capacitados para ter liberdade e autonomia em apresentar respostas rápidas ao mercado. O autor menciona, que as organizações devem se adaptar ao novo estilo de gestão, caso isso não ocorra, perderão colaboradores e cliente geniais (KROM; OLIVEIRA, 2004). A gestão do *empowerment* se distingue da tradicional, uma vez que na gestão tradicional o gerente geral é quem decide como e quem desenvolverá a atividade nomeada. Sendo assim, o gerente é quem supervisiona os colaboradores a fim de monitorar a execução da mesma, mas na gestão contemporânea, o gestor delega a responsabilidade e monitora os resultados (MILLS, 1996).

Neste sentido, convém ainda destacar, a necessidade dos colaboradores se mostrarem interessados no negócio da empresa, que saibam pensar e agir, como se fossem donos do negócio, ter consciência que também assumirão riscos e decisões. Para isso, é necessário a adoção de um novo estilo de liderança que gerencie e influencie as pessoas para assumir responsabilidades estratégicas do negócio (KROM; OLIVEIRA, 2004).

2.2 EMPOWERMENT NAS ORGANIZAÇÕES

Com o crescente desenvolvimento da globalização, as organizações estão caminhando para alcançar seu diferencial competitivo, capacitando os gerentes para que foquem sua atenção nas atividades prioritárias (SANTOS; SANTANA, 2010). Sendo assim as organizações trabalham com instrumentos que colaboram para qualidade e o desempenho dos indivíduos e do processo funcional (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004).

Neste contexto é possível verificar a relevância de aderir o *empowerment*, pois esta prática é muito mais do que gerar lucro, está relacionada a delegação de responsabilidades para as pessoas, compartilhando novas ideias para contribuir com o desenvolvimento organizacional (SANTOS; SANTANA, 2010) . Sendo assim, a ferramenta só será eficaz, quando a organização capacitar seus colaboradores do

plano de negócio que a mesma desenvolve, criando um ambiente proativo e atingindo metas desafiadoras (KROM; OLIVEIRA, 2004).

Frente a esses pressupostos, as organizações que aderem ao *empowerment* como uma forma de diminuir o inútil, busca mecanismos para transformar-se num ambiente organizado. Esse esforço faz com que os colaboradores sintam-se capazes, incentivados e se autorealizem (KROM; OLIVEIRA, 2004).

Sendo assim, Mills (1996, p.21) destaca duas condições para o bom desempenho do *empowerment*: a) Competência e experiência - somente indivíduos que tenham habilidades, que sejam experientes e contribuam com ideias proveitosas; b) Informações necessárias - o modo de aplicação só será válido em organizações que compartilham de um ambiente aberto com a circulação de informações para todos os setores. . Mills (1996) aduz ainda que para exercer um cargo de chefia é necessário agir aplicando a própria análise, para cumprir a missão da organização, além de ter iniciativa própria, buscando informações, sendo capaz de tomar decisões.

Vale ainda lembrar que o gerente que investe nos colaboradores em *empowerment*, repassa o que deve ser feito e deixa a critério da equipe qual a melhor forma para execução, disponibilizando ferramentas que possam resultar nas metas a serem atingidas (MILLS, 1996). Júnior e Neto (2006) ao realizarem um estudo em organizações, identificaram que as pessoas demonstram seus sentimentos através do trabalho que aplicam, por meio de reuniões para expor uma percepção de autocrítica. Este exercício permite a exposição dos desafios que se deparam no dia a dia ao gerar um clima organizacional bastante motivacional, com reconhecimento do trabalho e incentivo aos indivíduos.

Contudo, o *empowerment* implica na tomada de decisão e suas consequências, que muitas vezes, alguns indivíduos não se sentem seguros em aceitá-lo (MILLS, 1996). Essa insegurança pode ser justificada pelo desconhecimento do seu trabalho e das exigências requeridas na execução do mesmo (JUNIOR; NETO, 2006). Como forma de contribuir para esta característica profissional, Mills (1966, p. 24) cita a importância de “[...] não investir o *empowerment* em pessoas, quando: não conhecem a missão; não têm as informações necessárias; não têm a competência necessária; têm medo de agir [...]”.

Discorrendo sobre as etapas do empowerment, Mills (1996), cita algumas recomendações para o bom desempenho na execução do *empowerment* organizacional. A primeira recomendação é a tolerância aos erros. As organizações investidas de *empowerment* devem ao menos tolerar os erros e acreditar que erros acontecem às vezes e são admissíveis, além de aprender com eles, caso contrário, as pessoas não serão autônomas. Muitas vezes as pessoas são punidas por coisas que deveriam negligenciar, e por outro lado, é aceitável situações que deveriam ser punidas. O autor ainda recomenda que é importante o desenvolvimento da confiança entre os membros, pois é através dela que a organização funciona. É essencial que a verdade seja a chave para os benefícios oriundos da prática do *empowerment*. Para Araujo (2007), através da confiança depositada nas pessoas da organização, as relações de trabalho passam a ser mais transparentes.

Portanto, a motivação também é um componente essencial nas etapas do *empowerment*. Mills (1996) destaca que pessoas motivadas buscam o bem-estar pessoal e organizacional. Santana e Santos (2010), concluem que a motivação é o elemento chave, para que o colaborador reconheça a importância e significância do trabalho exercido.

2.2.1 O empoderamento entre gêneros

Nos anos de 1970 ocorreu uma grande busca pelo empoderamento feminino, na qual além de fazer o papel de mãe e zeladora do lar, também busca por seu espaço no mercado de trabalho (PROBST; RAMOS, 2003). Essa crescente procura pelo poder fez com que vários estudos mostrassem a capacidade da mulher, em um espaço nacional e internacional (MANESCHY; SIQUEIRA; ÁLVARES, 2012), mostrando suas conquistas e transformações e determinações (GUIDA, 2009).

Nessa realidade, estudos feitos pelo Programa Nacional de fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), no estado de Mato Grosso do Sul, demonstram que o projeto de crédito passou por algumas dificuldades, pois muitas mulheres utilizaram um número pequeno deste programa de crédito, devido ao fator de distinção dos poderes em meio aos gêneros. A maior dificuldade exposta é resultante da baixa cobertura dos serviços de assistência técnica e extensão rural, um fato que aborda a desigualdade no acesso a informação, entre homens e

mulheres, sendo que as informações passadas para as mulheres, não são as mesmas para os homens (MENEGAT; FARIAS, 2010).

De acordo com Souza e Mello (2009), ainda que exista uma desproporção na diversidade de gêneros, o papel da mulher na sociedade vem se desenvolvendo com grande competência, inovação, determinação e persistência, na busca por garantia de um reconhecimento hierárquico na sociedade, passando ainda a responsabiliza-se por até 3 (três) jornadas diárias, além dos afazeres do lar (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

Portanto, a chave para o alcance do bem estar pessoal está diretamente ligada a organização da vida pessoal. Tudo isso para obter um grau de motivação e entusiasmo para aprender, executar a vontade de buscar novas fontes de alternativa para o melhoramento do trabalho (MILLS, 1996).

2.2.3 O *empowerment* entre profissões

O *empowerment* profissional faz com que os indivíduos tenham a oportunidade de se tornarem pessoas com um diferencial nas organizações bem sucedidas, favorecendo a instituição com um alto desempenho satisfatório (WHENDAUSEN; BARBOSA; BORBA, 2006). Robbins (2005) acrescenta, que equipes empoderadas possuem uma vasta confiança sobre elas mesmas, acreditando que ostentarão grande vitória. Permite ainda, potencializar os indivíduos para um bom reconhecimento na vida profissional e também pessoal (FESTE; ANDERSON, 1995).

Vale evidenciar que *empowerment* se destaca nas pessoas de 3 maneiras. O primeiro deles é o aumento da confiança do individuo em acreditar que é capaz de melhorar seu desempenho (OAKLEY; CLAYTON, 2003). A outra maneira, segundo Oakley e Clayton (2003), é o poder relacionado numa maior convivência das pessoas designadas com outras organizações. A terceira maneira é o poder pela obtenção dos recursos econômicos.

Um estudo realizado com profissionais da área da saúde constatou que o empoderamento tem ligação com o poder de administrar as doenças constatadas, fazendo com que o trabalho, venha gerar grandes ganhos para ambas as partes. Além disso, relatos destacados pelos profissionais é a importância de fazer parte da

vida dos pacientes, pois dessa forma é possível compreender o significado da palavra ser humano (FESTE; ANDERSON, 1995). Assim, é possível compreender que o empowerment na organização de saúde é considerado como um processo de absoluto compromisso e ensinamento, compartilhando com o paciente a sua autodeterminação no controle de sua doença e na tomada de decisão (PEREIRA, 2010).

Tratando-se de profissionais de tropa de elite (BOPE), é perceptível a utilização do método *empowerment*. O filme tropa de elite (2007) destaca uma cena onde o Capitão Nascimento, recebe uma chamada de sua mulher, que em poucas horas seria pai, porém Nascimento estava envolvido em uma missão de captura de corpos, resultante de um confronto entre policiais e bandidos, no Morro da Babilônia. Diante disso, Nascimento conversou com um de seus soldados, fazendo questionamentos, de como o mesmo estava a respeito de suas atividades, após receber a confirmação de que estava tudo sossegado, o capitão então delega ao soldado a responsabilidade de conduzir o restante tropa. Através deste relato pode-se perceber que o capitão transpareceu firmeza, convicção de que o soldado 02 realizaria um grande trabalho. (TRINDADE; NUNES, 2010).

Sendo assim, pode-se dizer que ao desempenhar o cargo de comando, necessita-se de alguns fatores determinantes para o bom desempenho, são eles, competência, saber interpretar, estar por dentro das mudanças ocorridas no cotidiano, e pensar positivo para transmitir essa energia às pessoas (TRINDADE; NUNES, 2010).

2.2.4 A perspectiva da mudança organizacional e o processo de empoderamento

Com o avanço da gestão empresarial moderna, é importante se conscientizar da capacidade de enfrentar a concorrência. Desta forma é preciso ultrapassar o conceito de liderança convencional para adentrar no conceito de liderança renovada. Nesse sentido necessário que o negócio esteja em constante transformação, pois se manter no mercado de trabalho, traz um requisito de compartilhamento de conhecimentos, e acima de tudo, um excelente trabalho (SANTANA; SANTOS, 2010). Vale destacar que a organização tem o compromisso

com a transformação da compreensão das relações humanas (FERNANDES, 2012).

Nesta ordem de ideias, vale ainda mencionar que a organização ao seguir o modelo de *empowerment*, passa a delegar autoridade, criar um ambiente mais criativo, confiante, seguro, sem deixar dúvidas (SANTANA; SANTOS, 2010). Trindade e Nunes (2010), quando fazem menção do empoderamento na unidade organizacional, destacam que esta prática permite a obtenção da rentabilidade dos negócios e também do bem estar dos clientes. O bem estar dos clientes está relacionado a forma de atendimento dada ao mesmo. Já a rentabilidade do negócio se dá através de duas direções, o aumento da receita e a redução de custos. O aumento das receitas provém da satisfação do cliente. A redução dos custos decorre da redução de seções envolvidas no procedimento de tomada de decisão, reduzindo a burocracia.

Contudo, é relevante se preservar no mercado, buscando tecnologias inovadoras e novas estruturas de produção, porém estudos comprovam que o resultado de um trabalho de qualidade, adaptável e produtivo, não requer somente novas tecnologias. Para que haja bom desempenho é necessário capacidade e esforço (PONTES, 2002).

2.2.5 O empoderamento relacionado ao treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho

A gestão moderna das organizações traz consigo um contingente de métodos que visam o envolvimento das pessoas no processo organizacional, diferente da gestão tradicional. O estilo moderno de gestão busca o desenvolvimento das pessoas através de treinamentos, fixação de metas, avaliações de desempenho e o investimento no *empowerment* (MILLS, 1996). Mills (1996), esclarece no Quadro 2 (dois) a seguir a distinção entre o estilo gerencial tradicional e o moderno denominado como novo.

Quadro 2 - Estilos Gerenciais

Estilos Gerenciais		
Tradicional ODS		Novo GEM
1. Autocrático (ODS-A)	2. Participativo (ODS-P)	3. <i>Empowerment</i>
Organizar		Fixar Metas
Delegar		Investir de <i>Empowerment</i>
Supervisionar		Avaliar

Fonte: Mills (1996, p.40).

É possível perceber que através do estilo gerencial tradicional, o gerente decide o que deve ser feito. O chefe passa as tarefas a serem executadas e os subordinados as obedecem. Porém, com a coexistência do novo estilo gerencial, o *empowerment*, as pessoas sentem-se mais confiantes no trabalho que estão executando. Vale ainda evidenciar que é através do treinamento do *empowerment* fornecido as equipes, que é desenvolvido o conteúdo a ser trabalhado e as responsabilidades. Ao conhecer o estilo gerencial da empresa, as pessoas acabam se sentindo desanimadas, pois as mudanças trazem um certo desconforto. No treinamento é esclarecido um elemento que jamais poderá faltar entre as equipes, crítica construtiva que é saber conceder e aceitar (MILLS, 1996).

Ao aplicar o *empowerment* na organização, é possível dizer que as pessoas farão seu trabalho com talento, motivação, mostrando sua capacidade de inovação, deixando de lado o método tradicional, onde tudo se torna constante e fadigado (MORETO, 2009). Martinez (2007), complementa que o *empowerment* aplicado nos trabalhadores permite que os mesmos tenham firmeza na busca pela perfeição nas atividades desempenhadas, pois fornece ferramentas, informações necessárias, e demonstra o reconhecimento de seu trabalho, no sentido de estimular para o alcance de novos horizontes. As empresas que quiserem alcançar resultados, que desejam estar em meio a competição global, precisam se envolver com pessoas que executem suas atividades com excelência.

Moreto (2009), deixa claro que por meio de treinamento, confiança e *feedback*, a organização proporcionará um padrão de atendimento de qualidade e uma confiança maior nos relacionamentos, assim o *feedback* será desenvolvido

com maior responsabilidade e atenção. Desta forma, as organizações defendem o uso do discernimento, como um fator determinante para lidar com a área de gestão de pessoas. Analisando o ponto de vista de Araújo (2001), é possível perceber que através do *empowerment* os indivíduos examinam a história da organização comparando com a situação atual, desenvolvendo os conhecimentos obtidos, na busca por melhorias, apresentando caminhos e soluções criativas.

Mudar é algo preciso, portanto o treinamento é o ponto alvo para um ambiente de conquistas na organização. Não treinar as pessoas levará a organização ao fracasso, tornando as metas confusas (MILLS, 1996)

Trindade e Nunes (2010), concluem que por melhor que seja o treinamento, se o indivíduo não estiver preparado para realizar a atividade, não será possível se tornar o diferencial que a organização espera em momentos de decisão. Mills (1996) acrescenta, que o *empowerment* está associado as metas e avaliações que as organizações buscam fixar. Uma empresa que não adquirir pessoas treinadas, metas esclarecidas, ou firmar metas erradas, terá avaliações negativas e isso cessará com o novo estilo gerencial.

2.3 O PAPEL DE LIDERANÇA NO PROCESSO DE *EMPOWERMENT*

Mas afinal o que é o *empowerment*?“ O *empowerment* é um conceito altamente aplicável numa equipe de alto desempenho” (TRINDADE; NUNES, 2010, p.3). Neste contexto é interessante citar que a gestão do *empowerment* não é apenas trabalhar com uma gestão participativa, é buscar meios para aperfeiçoamento da confiança entre os indivíduos da organização (TRINDADE; NUNES, 2010).

Para Mills (1996) o significado de *empowerment* é o discernimento que as pessoas atraem para alcançar os objetivos e metas que a organização almeja. Complementa ainda que há várias formas de aplicar o *empowerment*. A primeira é aplicar em equipes, que produz reflexos nos seus integrantes. Outra forma de investir no *empowerment*, é trabalhar nas atitudes e comportamentos das gerências para investir nas pessoas que estão sob comando, além de estimular os indivíduos a se empenharem no trabalho de forma autônoma.

Nesta forma de trabalho, Maximiano (1995) salienta que o líder tem o

compromisso prioritário na resolução de problemas e participação no apoio da equipe. Tracy (2004) concorda com Maximiano (1995) e evidencia que quando o trabalho desempenhado pelo gerente é prestado com respeito e na compreensão das necessidades das pessoas, o mesmo adquire a conquista pelo direito de impor mais a sua equipe, sem criar qualquer tipo de dificuldades.

Diante do posicionamento dos autores Trindade e Nunes (2010), o *empowerment* também desencadeia dificuldades na sua administração, visto que a implantação abrange riscos e é necessário que toda equipe esteja unida, no processo de tomada de decisão, no estabelecimento das metas e dos objetivos planejados.

Araújo (2007) cita alguns momentos de falha e incompreensão na aplicação do *empowerment* nas organizações. O *empowerment* é considerado nas organizações como um ponto forte, porém não está distante de cometer falhas. O *empowerment* tem se expandido nos últimos anos, desta forma, alguns gerentes ainda não sabem tornar as equipes potencializadas com iniciativa, tornando o entendimento incompreensível. Propostas mal elaboradas faz com que os planos projetos sejam incoerentes na organização.

O processo que Araújo (2007) também destaca é a sabotagem, pois ao apresentar a liderança pelo *empowerment*, os gerentes confiantes consideram a ideia relevante para organização, porém na execução das tarefas acontece a sabotagem, sendo ela inconsciente ou consiente.

A intenção do empoderamento apontada por Mills (1996) revela que é preciso aprender através dos estilos tradicionais, como confiar, tolerar os erros, despertar e capacitar os gerentes para que possam gerenciar a mudança.

Ao compreender o processo da liderança pelo *empowerment*, Mills (1996), esclarece o comportamento de líderes e liderados com e sem a execução do *empowerment*. As organizações que se auto investem de *empowerment*, planejam e executam suas decisões, tomam decisões imediatas, focam na resolução dos problemas, trabalham sempre em equipe. Já as organizações que não aderem ao empoderamento, possuem um grupo que espera ordens, encontram culpados para os erros, ficam a espera da implantação das regras a serem passadas (MILLS, 1996).

2.4 DIMENSÕES DO EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO

Segundo a Organização Mundial de Saúde (1998), o empoderamento abrange o processo cultural, psicológico ou político e social, apresentando ao grupo de indivíduos seu desejo, suas aflições, verificando estratégias para tomada de decisões. Em estudo sobre o empoderamento aplicado em mulheres em Honduras, Rowland (1997), destaca os tipos de poderes que são utilizados: poder sobre, que é o poder que o indivíduo desenvolve sobre sua autonomia de ação, desenvolvendo uma auto confiança sobre as decisões; o poder para, que se caracteriza pela acesso de fazer escolhas e tomar decisões; e poder entre, que se destaca por dirigir o trabalho em equipe, o trabalho não será desenvolvido individualmente. O presente estudo tem como resultado verificar o cenário, no qual demonstra que mulheres desempoderadas buscavam uma maior identificação, auto estima e autoconfiança no desenvolvimento de suas atividades. Outro estudo feito com a comunidade, em que o assunto destacado era a saúde preventiva e tratamentos básicos, mostrou que o empoderamento pessoal trouxe várias vantagens em suas vidas, no qual tornou as pessoas autoconfiantes e determinadas.

Conforme Rowlands (1997) há 3 níveis de dimensões do empoderamento, o individual, coletivo, relacional. O empoderamento Individual, busca aprimorar um sentido de desempenho e crescimento. Para Gohn (2004), o empoderamento individual está associado a auto estima, segurança e auto afirmação. O empoderamento coletivo, segundo Rowlands (1997), é o agrupamento das pessoas de diferentes grupos, na busca por um propósito, se tornando parte deste meio as estruturas políticas. O empoderamento comunitário envolve grupos, interferindo diretamente ou indiretamente nas decisões políticas (MOREIRA; FERREIRA; LIMA; CKAGNAZAROFF, 2012).

O empoderamento relacional, é definido pelo crescimento de habilidades nas negociações, o poder de tomar decisões e compartilha-las (ROWLANDS, 1997). Trata-se de um trabalho, onde a equipe desenvolve o autoconhecimento, visando o comprometimento, participando, e acima de tudo, procurando o melhor caminho para decisão, sem que alguém os peça (MILLS, 1996).

Em estudos de casos realizados em empresas manufatureiras se que as dimensões do *empowerment* produz algumas limitações: a) participação na

formação da estratégia, b) avaliação de desempenho e reconhecimento do trabalho dos gerentes e colaboradores, e c) a resistência das pessoas as mudanças. O que mais se observou na pesquisa foi o receio por mudanças e aumento de responsabilidades nos seus ambientes de trabalho e fatores que são favoráveis, as particularidades e limitações do empowerment nas organizações (RODRIGUES, SANTOS, 2004).

Para o grande educador brasileiro Paulo freire, a definição de empoderamento em organizações é definido como conceder o poder, sem precisar que alguém o transmita. O autor destaca que é necessário agir com qualidade de forma autônoma (VALOURA, 2006).

Okley e clayton (2003), resumem as dimensões no empoderamento mostrando o envolvimento dinâmico e a montagem de um sistema de monitoramento correto. O Quadro 3 (três) tem como objetivo passar as algumas das dimensões que o *empowerment* ou empoderamento está inserido.

Quadro 3 - Dimensões do empoderamento.

Dimensões do empoderamento	
<u>Psicológicas</u> ✓ Refere-se ao adquirir da sabedoria; ✓ Personalidade de cada pessoa.	<u>Culturais</u> ✓ Reformulação das regras e normas; ✓ Recriação de novos comportamentos.
<u>Organizacional</u> ✓ É determinado pelo processo de os líderes passarem confiança seus liderados; ✓ Apresentarem características dos grupos de trabalho.	<u>Sociais</u> ✓ Destaca-se pela obtenção de informações necessárias para tomada de decisão racional; ✓ A liderança sendo trabalhada nos Serviços comunitários prestados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme o Quadro 3 (três) é possível perceber que o *empowerment* apresenta múltiplas dimensões, podendo ser caracterizada por diversos contextos. Desta forma compreende-se que ocorreu um crescimento nos meios do empoderamento. Evidências comprovam que muitos projetos que utilizavam o *empowerment* como prioridade fracassaram, pois não houve monitoramento, avaliação de resultados (OKLEY; CLAYTON, 2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (1999) diz que o método científico é estabelecer fundamentos, como definir uma meta, modelo, dados, avaliação e por fim fazer uma revisão.

Para Cervo e Bervian (1996) o método científico tem como objetivo encontrar a veracidade dos fatos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação: a pesquisa é caracterizada como descritiva.

Segundo Luciano (2001) a pesquisa descritiva busca descrever os acontecimentos determinados aos dados dos habitantes, fatos ou estabelecimentos.

Quanto aos meios de investigação: a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e de pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é destacada por Luciano (2001) como os meios de estudos resgatados de livros, periódicos, artigos, internet, entre outros.

A pesquisa de campo é aplicada após o termino dos estudos bibliográficos, pois é desta forma que serão definidos os objetivos, os meios de coletas, bem como a amostragem (CARNEVALLI; MIGUEL, 2009),

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

O aspecto estudado foi que tem influência no baixo nível de desemprego no estado, condição observada nos últimos levantamentos da Federação dos trabalhadores no comércio do estado de Santa Catarina - FECESC.

A população que participou da pesquisa foram líderes que atuam em Lojas de departamentos, localizadas no centro de Criciúma, SC.

Foram entrevistados 7 (sete) gestores de 7 (sete) lojas de departamentos, com o auxílio de um roteiro semi-estruturado contendo 17 (dezessete) perguntas. Foram marcadas 10 (dez) entrevistas, porém somente 7 (sete) se disponibilizaram em responder os questionamentos.

Quadro 4 - Elaboração da população alvo.

Objetivo Geral	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Conhecer, as estratégias de <i>empowerment</i> utilizadas pelos gerentes nas lojas de departamentos do município de Criciúma – SC.	Setembro/2013 a Outubro/2013	Região Central de Criciúma	Lojas de Departamentos	Gerentes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Rudio (1999) define população como um grupo de pessoas que habitam um determinado espaço.

Amostra pode ser definida como uma parte da população mencionada acima (RUDIO, 1999)

Contudo, a amostra desenvolvida neste trabalho foi não probabilística por acessibilidade, pois participaram da pesquisa aquelas empresas, cujos gestores aceitaram realizar a entrevista. A amostra deste estudo se constituiu por 7 gestores de 7 lojas diferentes.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O estudo foi realizado com dados primários que segundo Martins e Theóphilo (2009) dados primários são aqueles levantados de campo.

A técnica de coleta de dados utilizada foi um instrumento semi-estruturado constituído por 17 (dezessete) perguntas, utilizado no trabalho de Ferrari (2013) que tratou do mesmo tema.

O procedimento de coleta de dados foi por intermédio de entrevistas, gravadas, com duração média de 20 (vinte) minutos. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, em que foram agendadas datas e horários previamente com cada gestor, respeitando a disponibilidade dos mesmos. No ato da entrevista, a entrevistadora procurou não interferir na opinião do entrevistado, dando liberdade ao mesmo para apresentar suas opiniões sobre as questões tratadas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo é a caracterizada como qualitativa. Para Demo (1995) a avaliação qualitativa está voltada para o tratamento da realidade social. Luciano (2001) menciona que toda pesquisa qualitativa que tem como objetivo buscar a realidade do sujeito, não podendo ser compreendida por números.

Vale evidenciar que neste trabalho, as entrevistas foram transcritas literalmente, respeitando as falas de cada entrevistado. Como o objetivo é conhecer a opinião do entrevistado e não sua identidade, foi suprimido a identificação de cada entrevistado realizando uma identificação de G1 para gerente 1, G2 para gerente 2 e sucessivamente.

Após a transcrição das entrevistadas, a pesquisadora analisou detalhadamente cada fala e organizou as opiniões por similaridade de respostas em cada questão. Como o instrumento de coleta foi organizado por categorias de análise dentro dos pressupostos da literatura, os dados foram apresentados por categorias, cujas informações transcorridas em cada uma delas, foi a partir das similaridades das falas.

Após a apresentação dos dados, os mesmos foram discutidos de acordo com a literatura que sustentou a fundamentação teórica desta pesquisa.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 5 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos.

Objetivo Geral	Tipo de pesquisa quanto aos afins	Meios de Investigação	Técnica de Coleta de Dados	Procedimentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Conhecer as estratégias de <i>empowerment</i> utilizadas pelos gerentes nas lojas de departamentos do município de Criciúma – SC.	Descritiva	Pesquisa de campo e bibliográfica	Questionário semi-estruturado	Entrevista em profundidade, gravada	Qualitativo

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador (2013).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado a análise da pesquisa que foi aplicada em 7 lojas de departamentos localizadas na região central do município de Criciúma, SC. A presente pesquisa busca abordar o perfil das equipes de trabalhos dos entrevistados.

4.1 PERFIL DA EQUIPE DE TRABALHO DOS ENTREVISTADOS

Nesta sessão será destacado o perfil das equipes de trabalho das lojas de departamento dos gestores entrevistados.

Quadro 6 - Números de pessoas que trabalham na equipe.

G1	✓ 5 Liderados
G2	✓ 31 Liderados
G3	✓ 24 Liderados
G4	✓ 16 Liderados
G5	✓ 16 Liderados
G6	✓ 12 Liderados
G7	✓ 12 Liderados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Ao analisar o Quadro 6 (seis) é possível verificar que os líderes tem suas equipes compostas por no mínimo 5 (cinco) liderados e no máximo uma equipe composta por 31 (trinta e um) liderados.

a) Principal função da equipe na organização

Em um mundo tecnológico cujas mudanças acontecem aceleradamente, o ambiente dos negócios se destaca pela diferenciação de produtos e serviços e pela visão estratégica dos indivíduos (VERGARA 2012).

Além disso, as equipes precisam de conhecimento amplo contribuindo no processo competitivo das empresas, tendo conhecimento do produto e cliente (ARAÚJO; GARCIA, 2010). Assim, através do Quadro 7 (sete) é possível verificar a principal função desempenhada pelos membros das equipes nas organizações pesquisadas.

Quadro 7 - Principal Função da equipe de trabalho na organização.

Entrevistados	Principais funções
G1	Vendas
G2	Vendas
G3	Vendas
G4	Vendas Atingir metas
G5	Atendimento ao cliente Vendas
G6	Vendas Crediarista Supervisor de vendas Empenho e comprometimento
G7	Vender Cobrar

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Para o G1, G2 e G3, a principal atividade que os liderados devem desenvolver para que a empresa alcance suas estratégias e objetivos são as vendas. O entrevistado G4 conta que além das vendas, as metas também fazem com que a empresa se destaque diante das outras. “É nós atingirmos as metas estabelecidas pela nossa gestão, que é vendas, produtos, serviços e garantias” (G4) [grifo nosso].

Outro ponto destacado pelo G5 é o atendimento ao cliente. Carvalho (1999) descreve que o atendimento está concentrado nos negócios que a organização pode executar ou não. Está ligado a fatores como: a pessoa que irá fazer o andamento do atendimento, a organização, bem como o cliente.

O G6 destaca que o empenho e o comprometimento dentro da organização, fará com que todo o processo organizacional ocorra de forma adequada, como se fossem donos do negócio. “[...] O empenho e o comprometimento dentro da organização, cada um tem sua função [...] dai tem crediarista, vendedores e supervisores de vendas” (G6) [grifo nosso].

O G7 também acredita que além da função de vendas, a função de cobrança também é importante, pois é o meio de verificar o controle de gerenciamento das contas a receber. “Vender e cobrar” (G7) [grifo nosso].

4.2 O PROCESSO DE EMPODERAMENTO

O processo de empoderamento organizacional objetiva o poder da tomada de decisões, autossuficiência e integração dos membros da organização. Deste modo as decisões devem ser esclarecidas a ponto que todos possam compartilhar os resultados (BAQUERO, 2012). No entanto as categorias abordadas nesta pesquisa foram o envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa, o processo de delegação das responsabilidades, o processo de avaliação de desempenho e liderança.

Categoria I: Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa.

O envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa pode ser justificado pela forma como é disseminado os objetivos e metas organizacionais. Na medida em que os indivíduos são envolvidos no projeto da empresa, estes produzem autonomia no processo de assumir responsabilidades e tomadas de decisões (HAMMUDA; DULAIMI, 1997).

Nesta pesquisa foi questionado aos gestores sobre como funciona o processo de envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa em que trabalham. O Quadro 8 sintetiza as principais contribuições dos entrevistados a respeito deste tema, no qual foi possível subdividir em 2 (duas) formas de realizar este envolvimento: a motivação e o desempenho.

Quadro 8 - Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa.

Primeira Forma: Motivação	Segunda Forma: Desempenho
✓ Envolvimento dos colegas de trabalho;	✓ Pessoas são movidas por metas;
✓ O incentivo dado ao grupo;	✓ O treinamento passado;
✓ Atendimento excelente;	✓ Cada um trabalha para si;
✓ Comprometimento com o trabalho desenvolvido.	✓ Reuniões diárias.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A primeira forma, conforme o Quadro 8 (oitro), é por intermédio da motivação da equipe de trabalho. Esta motivação acontece pelo envolvimento dos pares no exercício das atividades, pelos incentivos morais da equipe, pelo desempenho referente a qualidade no atendimento e com o comprometimento no

trabalho desenvolvido. Essa prática é justificada pelo entrevistado G4 ao destacar que o comprometimento é um aspecto importante para que o trabalho seja executado com excelência. Segundo ele, “[...] *depende de cada **funcionário** de cada setor [...] posso dizer que uns se **comprometem** 70% [...] uns são totalmente **comprometidos** e outros 50% não são totalmente **comprometidos***” [grifo nosso].

Neste aspecto, o entrevistado G1 reforça a importância do envolvimento das pessoas para alcançarem os objetivos organizacionais. No entanto, o mesmo também frisa que nem sempre o gestor consegue levar a equipe para o mesmo intuito. Neste caso, o entrevistado frisa que é necessário incentivar as pessoas para que elas possam dar o melhor de si.

O **envolvimento** dos meus colegas de trabalho em partes é muito bom, assim de algumas **pessoas**, mas em toda empresa em todo local tem pessoas que não se **empenham**, assim bastante né. Mas isso a gente tem que **incentivar** elas pra elas se empenhar porque se todo mundo se **empenha** o negócio vai pra frente anda né (G1) [grifo nosso].

Nesta linha de pensamento, Vergara (2000) destaca que pessoas motivadas tornam o ambiente mais produtivo e as atividades são desenvolvidas com qualidade.

Outra forma de envolver as pessoas no projeto da empresa, conforme sintetizado no Quadro 1, é por intermédio do desempenho. Neste caso, é preciso que existam metas bem definidas para que as pessoas possam persegui-las. Porém, as metas em si não bastam, é preciso que haja investimento em treinamentos para que as pessoas possam se sentir seguras na realização destas. É o que afirma o entrevistado G3, “a partir do **treinamento** dado aos **colaboradores** é feito o **controle** de como está sendo feito o **atendimento com o cliente**”.

Já os entrevistados G2, G5, G6 e G7, acreditam que o desempenho profissional depende da maneira com que as pessoas desenvolvem o trabalho dentro da organização para alcançar o resultado esperado e delegado pelos gerentes. O entrevistado G2 frisa que os colaboradores “[...] são movidos por **metas**”, o G5, completa que “[...] o nível de **envolvimento** deles é relacionado aos clientes na **venda** dos produtos [...]”, o G6 finaliza que “[...] cada um tem que correr atrás daquilo que **deseja alcançar**”. Araújo e Garcia (2010) ressaltam que as metas são estabelecidas para avaliação de critérios que foram estabelecidos pela organização para apurar o real desempenho do avaliado.

Outro questionamento realizado aos gestores foi de que forma os líderes

envolvem seus subordinados para atingir a missão, visão, valores e objetivos da organização.

Foi possível constatar que os gestores procuram envolver as pessoas nas atividades da organização para torná-las pessoas conscientes de que seu trabalho é notável e valoroso. Esse esforço de auto motivar os subordinados permite o envolvimento dos mesmos de maneira verdadeira, pois identificam os obstáculos a serem superados, avaliando e desenvolvendo conhecimento.

O G1 esclarece que a atitude tomada por ele é orientar os subordinados para alcançar as metas da empresa é investir no cliente, que os resultados serão consequência “[...] *eu procuro sempre ajudar elas, **orientar** em tudo que eu posso né [...] uma venda puxa outra, então eu sempre digo: estejam sempre **atentas** nas vendas, na hora em que aborda um cliente, que isso é muito importante né.”* Já o G2, acredita que na admissão dos colaboradores são apresentados todos os objetivos a serem seguidos. As atividades são desenvolvidas com a consciência de seus deveres e obrigações, comenta G2, “*esses objetivos são bem pautados pela **organização** quando **contrata o funcionário** né”.*

Outra observação feita pelo entrevistado G3, foi que o treinamento é um processo de melhoria de se aperfeiçoar na organização, [...] “*é através da **capacitação dos colaboradores** né, daí tem os **treinamentos**. Marras (2001) destaca que o treinamento é a forma de aprendizagem em curto prazo, que tem como objetivo resgatar conhecimentos, para que o colaborador melhore na qualidade dos resultados. O G3, da mesma forma que o G2, também acrescenta que os objetivos organizacionais são apresentados no ato da contratação. [...] *assim até no **ato da contratação** a gente já deixa claro quais são **objetivos** da empresa né*” [grifo nosso].*

Um Outro fator destacado pelos entrevistados G4, G5 e G7 são as reuniões diárias. Nelas são discutidas as tarefas, os planos que a equipe almeja alcançar. O G4 menciona que “*a gente tem **reuniões diárias**, **motivando** eles pra que eles saibam o que eles têm que fazer e o que eles têm que **atingir** durante o dia*” [grifo nosso].

O G5 complementa que conversas são necessárias para que todos possam entrar em comum acordo “*a gente procura **conversar**, por **reuniões**, quando a gente **contrata** também já é falada [...] até porque o **rendimento dele** é **baseado no sua produtividade**”.*

O G7 tem a mesma linha de raciocínio, e acrescenta que é através das reuniões que é conversado sobre as inúmeras formas que a empresa pode alcançar seus objetivos e rever aqueles que ainda não foram alcançados. “[...] *nessa reunião eu passo **números positivos e os negativos**. Os negativos são mais trabalhados eu **cubro as pessoas da meta que a empresa pede**, então é assim que eu trabalho [...]*”. Diante destes argumentos destacados pelos entrevistados G4, G5 e G7, convém destacar o ponto de vista de Alencar (1996), no qual menciona que é pelo desenvolvimento da capacidade criativa da equipe que um líder pode desempenhar diferentes impactos, se tonando o responsável pela transformação dos mesmos no processo de implementação dos objetivos organizacionais.

Um aspecto mencionado pelo G6, que também foi mencionado pelos entrevistados G2 e G3 é que no ato da contratação a empresa desenvolve um processo de integração que permite que o novo colaborador conheça a filosofia da empresa, o foco de atuação no mercado e os objetivos a serem alcançados.

Primeiro a gente trabalha com a parte que o pessoal entenda qual a filosofia da empresa, já entra sabendo basicamente qual o ramo da empresa como a empresa trabalha e quais são **seus objetivos**, a **serem alcançados** (G2) [grifo nosso].

Diante dos aspectos supracitados é possível sintetizar que os mecanismos utilizados pelos gestores para envolver os subordinados para atingir a missão, visão, valores e objetivos da organização são apresentados no Quadro a seguir:

Quadro 9 - Estratégias para envolver os subordinados para alcançar a missão, visão, valores e objetivos da organização.

Estratégias	Entrevistados
a) Orientação	G1, G2
b) Filosofia da empresa	G6
c) Produtividade	G5
d) Reuniões diárias	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7
e) Capacitação/Treinamentos	G3

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Ao compreender os argumentos dos entrevistados é possível observar no Quadro 9 (nove), que os gestores mais utilizam é a estratégia das reuniões diárias para disseminar a missão, visão, valores e objetivos da organização. Isso significa que o contato direto e a discussão dos resultados por intermédio dos debates, ainda é uma estratégia muito utilizada pelos gestores. Outro ponto de destaque é o

treinamento dos novos colaboradores a partir de um processo de integração, que permite a orientação sobre a cultura da empresa, seu propósito no mercado, bem como a expectativa que a organização terá em termos de desempenho do novo contratado. Não se pode deixar de considerar que a definição de metas produtivas e o monitoramento para o alcance das mesmas, é uma rotina inerente ao segmento em análise, pois como se trata do setor varejista, naturalmente os gestores avaliam desempenho dos seus liderados mediante o alcance das metas por eles estabelecidas.

Diante disso as metas e objetivos alcançados pela organização são estabelecidos de forma que os colaboradores investem no trabalho que desenvolvem, sempre mantendo o foco nas soluções e no resultado que deseja estar, proporcionando grandes ganhos para ambas as partes (ARAÚJO; GARCIA, 2010). O G1 deixa claro que as metas são estipuladas pela diretoria, o gestor é quem aplica seus conhecimentos, suas habilidades colocando em prática suas atitudes.

Na verdade é a direção quem estabelece as metas, já vem lá de cima, então a gente procura sempre atingir o nosso objetivo, mas por enquanto a gente não alcançou nenhuma meta (G1) [grifo nosso].

Conforme aponta o G1, as empresas estão em constante desenvolvimento, na busca por mudanças no ambiente externo, se adaptando rapidamente as transformações do meio. O G2 esclarece que [...] *“é feito reuniões, onde a gente repassa metas, as divisões das equipes, já é tudo pré-estabelecido na reunião mesmo [...] a gente faz reuniões semanais que é a reunião mais formal, que envolve toda a equipe e a reunião semanal que não é todos que participam.”* Assim, é necessário que os colaboradores sejam conscientizados de que reuniões são necessárias para o debate do alcance dos resultados, para que possam cumprir suas obrigações de maneira bem-sucedida, aceitando os desafios.

O G3, G4 e G5 também definem suas metas e objetivos através de reuniões. O G3 relata que, *“cada setor já tem pré-estabelecido suas metas diárias. Essas metas são passadas através de debates em reuniões [...] os nossos funcionários também tem acesso no sistema”*.

O G4 complementa que [...] *“metas a gente tem só na parte de vendas, o pessoal do caixa teria a meta de cargas, tá tudo no computador, eles podem visualizar como está cada dia, tá tudo exatamente o quanto eles tem que vender por*

dia”.

Outro ponto destacado pelo G5 é que ao elaborar um plano de vendas é fundamental que seja feito um planejamento apontando uma direção, refletindo no controle dos resultados. Estudar o comportamento do consumidor é algo que pode ser explorado pelo mercado varejista, pois é assim que o objetivo determinado será almejado, podendo ser mensurado e claramente definido. No entanto, é interessante ressaltar que as metas e objetivos pautados serão distribuídos para uma ou mais pessoas para que haja a colaboração de todos e a divisão das responsabilidades. É o que evidencia o G5.

[...] A gente estabelece nas **reuniões** as **metas** a serem **atingidas** né. Já é tudo dividido entre os membros né (G5) [grifo nosso].

O G6 e G7 comentam que as metas já vêm definidas pelos líderes, porém acentua a relevância do comprometimento em atingi-las. O G6 fala que [...] “as **metas e objetivos são definidos mensalmente** [...] a gente já sabe quais são as nossas **metas**, e tem que ter **comprometimento pra alcançar**.” Por fim complementa o G7 [...] “a empresa que estipula as **metas**, [...] aí eu consigo ver se eu estou indo bem ou não”.

Desenvolver reuniões, é permitir que as pessoas coloquem suas ideias de forma sensata, constituindo informações que facilitam o entendimento e o desempenho da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2010). O Quadro 10 (dez) tem o propósito de apresentar opinião dos gestores a respeito dos métodos utilizados por eles para estimular os liderados no alcance das metas organizacionais.

Quadro 10 - Metas e objetivos alcançados pela organização.

Entrevistados	Métodos para o alcance de metas
G1	a) Metas estabelecidas pela diretoria. b) Foco em atingir os objetivos
G2	a) Reuniões b) Reunião Formal c) Reunião Semanal
G3	a) Metas diárias estabelecidas b) Reuniões c) Acesso ao sistema
G4	a) Acesso a planilha com resultados
G5	a) Reuniões
G6	a) Metas e objetivos definidos mensalmente b) Comprometimento para o alcance de metas
G7	a) Reuniões

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Vale destacar, a partir da opinião dos entrevistados, que é por meio das reuniões que são estabelecidos os deveres e responsabilidades, assim como as metas entre os departamentos de cada empresa. As metas são acessadas pelos membros das equipes de forma que todos possam ser lembrados, nos debates de grandes grupos e pelo sistema da organização. O G1 elabora as metas [...] *“pelo **sistema**, a gente procura passar todos os dias pra elas também, e também nas **reuniões** né.”* Contudo é necessário agir sobre as equipes de modo que seja trabalhada a imagem de cada membro, bem como a missão que a empresa espera. Segundo o G2, a empresa não tem cultura de fazer reuniões para mensurar os resultados.

É eu quem passo os **números alcançados**, colocamos até um folha colada na parede todos os dias pra que eles possam **verificar**, e também pelo **sistema**, cada um tem sua senha e pode verificar (G2) [grifo nosso].

Além das reuniões e do acesso ao sistema o G3, disponibiliza as metas através das planilhas, *“o **controle** é feito através de **planilhas** que a gente disponibiliza. Pelo sistema eles também conseguem acessar e as **reuniões** né que lá a gente discute o que pode ser **melhorado**, e o que a gente alcançou”*.

O G4, G5 e G6 também têm seus métodos de gestão focados nas reuniões e via sistema, porém o G6 destaca que suas reuniões são trimestrais.

[...] **eles já sabem no início do mês quais as suas metas**, e a qualquer momento ele tem acesso pra olhar. [...] **Fizemos reuniões trimestrais** para discutir como foram as vendas. (G6) [grifo nosso].

O G7 faz o plano de metas por meio de um resumo que contém todos os dados desde o número de vendas que precisa alcançar até o número exato que as pessoas devem contribuir para o alcance das metas. *“Eles tem um **resumo** igual o meu, mas mais simplificado, então através desse resumo eles conseguem ver como eles estão, se estão bem ou se estão mal, todos os dias.”*

O Quadro 11 (onze) demonstra a opinião dos líderes quanto ao acesso e frequência que as metas são passadas aos liderados.

Quadro 11 - Opinião dos gerentes quanto ao acesso das metas.

Líderes	Como as metas são acessadas pelos colaboradores?	Com que frequência essas metas são passadas para os colaboradores?
G1	a) Acesso via sistema. b) Reuniões.	Todos os dias
G2	a) Folhinha colada na parede. b) Acesso via sistema.	Todos os dias
G3	a) Acesso por planilhas. b) Acesso via sistema. c) Reuniões	Todos os dias
G4	a) Acesso via sistema. b) Reuniões diárias.	Reuniões diárias
G5	a) Acesso via sistema.	Todos os dias
G6	a) Acesso via sistema. b) Reuniões trimestrais.	Acesso a qualquer momento. Reuniões trimestrais.
G7	a) Acesso através de resumo.	Todos os dias

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Através do Quadro 11 (onze) é possível verificar que as empresas disponibilizam seus resultados através de sistema operacionais computadorizados. Outro fato relevante são as reuniões que segundo os gerentes, é uma maneira de apresentar os relatórios detalhando tudo o que foi observado e o que ainda falta ser melhorado.

Categoria II: Processo de Delegação das Responsabilidades

A delegação das responsabilidades na organização é essencial, para o alcance de resultados e também para superação dos obstáculos. Para que a delegação seja executada com sucesso é preciso que as equipes sejam acompanhadas no seu desempenho. Ao compartilhar o poder com pessoas da equipe, o rendimento das atividades será crescente e as pessoas estarão engajadas e motivadas na execução e no cumprimento de suas tarefas. As delegações de responsabilidades precisam estar centradas em pessoas que tenham uma visão abrangente na resolução dos conflitos, que tenham pensamento estratégico e que abracem as inovações (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

O profissional organizacional precisa estar por dentro de tudo que ocorre na empresa. Desta forma, através dos estudos realizados nas empresas, é possível

perceber que o processo de delegação de responsabilidades para o alcance das metas ocorre, segundo G1, de forma que as atividades são destinadas as pessoas que melhor as desenvolvem. “[...] *um é diferente do outro, a gente distribuiu determinada **responsabilidade para pessoa** que a gente acha que melhor vai fazer*” (G1) [grifo nosso].

Já o G2, acredita que em meio a um mundo tão **competitivo**, é preciso estar atento à **demanda do mercado**, assim explica, “a gente estabelece como **metas de crescimento**, sempre nos perguntando né, como estamos em **relação ao mercado**? Verificamos uma série de fatores como o crescimento populacional, o **consumo das pessoas**, e quais as metas a serem **desenvolvidas** por **setores**”.

Nesta linha de raciocínio, o G3 diz que o alcance das metas é uma questão de **responsabilidade** de cada integrante da equipe, [...] “eu **acompanho no que precisar**, porque cada um tem sua **atividade diária** pra **desempenhar**. Quando eu acho que tem alguma coisa que precisa fazer e o cara tá lá parado eu logo peço que ele se encaminhe no auxílio daquela atividade”.

Para o G4 e o G7 a partir da contratação já é estabelecido o que a pessoa terá que desenvolver em suas atividades, corroborando com a teoria das decisões, (ARAÚJO; GARCIA, 2010), onde o ser humano é considerado um ser pensante, sendo competente para que possa tomar as decisões [...] “quando é **contratado** já fica sabendo o que deve ser feito né, o trabalho que tem que desenvolver”. Complementa G7 [...] “quando eu **contrato** já dou o caminho, como se faz, **como devem decorrer os dias os meses né**”.

O G5 diz que cada integrante da equipe tem sua atividade diária a desenvolver. “Cada um tem sua função caixa, crediário, todos trabalham juntos né, estoque, montagem, entrega e o vendedor faz a ponte cliente x empresa. Então cada um tem que estar ciente do **trabalho que precisa desenvolver**.”

O G6 fala que além da atividade já ser passada na admissão do funcionário, as pessoas que mostram ser determinadas, alcançam melhores cargos na organização. “A **delegação** é feita a partir da contratação. As pessoas mostram seu desenvolvimento na empresa, cada um vai alcançando o cargo, conforme vai se **comprometendo no seu trabalho**.”

O Quadro 12 (doze) resume quais os fatores que levam os líderes a delegarem determinadas responsabilidades a seus liderados.

Quadro 12 - Delegação de responsabilidades passadas aos membros das equipes.

Líderes	Como ocorre a delegação das responsabilidades?
G1	a) Através de conversas b) Responsabilidade passada para pessoa que melhor irá desempenhar
G2	a) Demanda de mercado
G3	a) Acompanha no que precisar b) Cada funcionário tem sua atividade diária
G4	a) Através da contratação já é estabelecido a função que irá desempenhar
G5	a) Cada funcionário tem sua função b) Todos trabalham juntos
G6	a) Através da contratação b) Através do comprometimento no trabalho, os funcionários alcançam cargos maiores
G7	a) A partir da contratação

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

De fato, como apresenta o Quadro 12 (doze), os gerentes estão conscientes que através da contratação é que se estabelece o que cada integrante da equipe irá desenvolver para alcançar as metas. Também foi mencionado que cada indivíduo sabe de suas funções diárias, e que a contribuição e valorização de todos os membros da equipe para o sucesso resultarão em grandes ganhos.

Desta forma, o exercício para delegar funções na organização aos membros da equipe, é feito de forma que as equipes se envolvem em treinamentos, reuniões, resgatando mais autonomia de poder para realizar as tarefas e alcançar os resultados esperados, é o que comenta o G1. “através das **reuniões**, a gente mostra os **resultados alcançados** e o que falta pra chegarmos ao **alcance** do **objetivo** que a gente deseja” (G1) [grifo nosso].

Na empresa G2, é feito treinamentos, na capacitação das pessoas, para o retorno de resultados positivos. “é feito uma **divisão das metas**, e a gente **avalia** como o colaborador está desenvolvendo, porque é passado todo o **treinamento** pra que ele se saia muito bem, então a gente **avalia** por meio das **metas**.”

O G3 relata que as atividades são distribuídas para as pessoas de forma que os indivíduos apresentam seus interesses, habilidades e prática, sempre buscando os resultados positivos.

A gente tem, supervisores, e os gerentes 1 e 2 respondem as partes comerciais, depois temos 14 vendedores, temos os analistas e 3 auxiliares de caixa, 2 estoquistas e 2 menores aprendiz que ajudam a gente no período da tarde. Cada um tem sua **função**, **metas** pra correr atrás, a gente

busca o **resultado** né (G3) [grifo nosso].

O G4 e o G7 distribuem as atividades através de reuniões, “é pelas **conversas** né, e também pelas **reuniões** que a gente passa isso”, G4. “Cada **membro da equipe** sabe o que tem que fazer todos os dias, então eu só passo nas **reuniões** e daí cabe a cada um correr atrás” comenta o G7.

O G5 destaca que na **admissão** do colaborador já é estabelecido à função que irá exercer, tornando-se um colaborador prestativo em suas atividades. Na contratação já é **determinado** né, a área, por exemplo, a função do caixa não impede que ele faça outras atividades, o **interesse** de ser **promovido** é do colaborador G5 [grifo nosso].

O G6 afirma que a atividade será delegada para aquele se adapta com a atividade. “[...] é mais por **aptidão**, é vendo como as pessoas se comportam. Às vezes é **contratado** como vendedor e ao longo do tempo ela mostra que tem mais **aptidão** a ser crediaria, um supervisor de vendas do que um vendedor.” No Quadro 13 (treze) os líderes apresentam quais os meios de distribuição das atividades para seus liderados.

Quadro 13 - Distribuição das atividades destinadas aos membros das equipes.

G1	a) Reuniões
G2	a) Treinamento b) Divisão de metas
G3	a) Cada um tem sua função e metas para alcançar.
G4	a) Reuniões
G5	a) Na contratação já é estabelecido a função
G6	a) Verificado a aptidão do indivíduo
G7	a) Cada membro da equipe sabe qual a função que precisa desempenhar

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Nesse contexto o líder determina as responsabilidades de cada membro através da capacidade e do tempo que cada indivíduo realiza sua tarefa. O líder busca estabelecer o foco, incentiva o trabalho em equipe e programa a mudança e por fim gerencia o desempenho dos integrantes das equipes de trabalho.

Categoria III - Perfil dos Gestores

Nesta terceira etapa foram feitas entrevistas com os gerentes para descobrir o perfil de gestão dos mesmos, na qual foram classificados como líder centralizador ou descentralizador. O Quadro 14 (quatorze) tem como objetivo apresentar a classificação dos líderes centralizadores e descentralizadores, conforme os depoimentos coletados.

Quadro 14 - Classificação do líder centralizador e descentralizador.

G1	• Descentralizador
G2	• Centralizador e Descentralizador
G3	• Descentralizador
G4	• Descentralizador
G5	• Centralizador e Descentralizador
G6	• Centralizador
G7	• Descentralizador

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Desta forma, o G1 se destaca como líder descentralizador, menciona que a divisão das tarefas é essencial para que haja um comprometimento de todos no processo.

A gente tem que saber **dividir as tarefas**, porque eu tenho muitas **obrigações** como **líder**, então eu divido com elas as coisas que são passadas pra gente (G1) [grifo nosso].

O G2 frisa que é essencial que na empresa tenha os dois estilos de liderança, pois as tarefas precisam ser divididas, porém o processo decisório necessita passar pela liderança.

Eu me considero um líder centralizador e descentralizador, porque a gente tem que ser um pouco dos dois, tem que ser centralizador, porque tu tens que mostrar que ainda tem autonomia na decisão, que o cara vem me perguntar a se eu for fazer isso o que tu acha isso é bacana mostra que ainda tenho controle e descentralizador porque não da de fazer tudo sozinho né (G2) [grifo nosso].

O G3 e G4 também se consideram líderes descentralizadores, pois distribuem as atividades com os membros das equipes “*me considero descentralizador. Deixo livre para que eles saibam dos seus deveres né, das suas obrigações diárias,”* frisa o G3. “*Descentralizar, porque eu não consigo desenvolver todas as atividades*

sozinhas né, mas eu sempre ajudo no que for preciso” G4.

O G5 desenvolve sua liderança de forma centralizada e descentralizada, trabalha com a concentração do poder decisório e também distribui suas atribuições diárias. “**Os dois** envolve setores, **pessoas**, **metas**, tem que estar aberto para tudo **saber delegar**, medir as palavras, para não causar tumultos.” (G5) [grifo nosso].

O líder centralizador controla as atividades no processo organizacional, garantindo uma maior qualidade dos serviços prestados. É o que evidencia o G6 “**Centralizador**, porque mesmo que eu **delego a função** pra alguém **eu quero que passe por mim** para mim ter certeza que foi uma coisa bem feita.”

O G7 destaca que líder descentralizador compartilha suas decisões, com outras pessoas e também níveis hierárquicos, reduzindo sua carga de atividades. “**Descentralizador**. Não posso ser **centralizador** porque se eu fosse eu piraria, então com a ajuda de todos a gente realiza o **trabalho com sucesso**” (G7) [grifo nosso].

Referente à forma de liderar, os líderes entendem que determinada responsabilidade pode ser atribuída a um subordinado quando os funcionários mostram seu autodesenvolvimento e autoconhecimento na desenvoltura de suas atividades. As pessoas devem executar tal atividade de forma que conheçam a visão e as estratégias da organização, pois o indivíduo estará se comprometendo com uma atividade que já é de seu conhecimento (VERGARA, 2012). No Quadro 12, está descrito em que circunstância uma determinada responsabilidade pode ser delegada a um subordinado na visão dos entrevistados.

Quadro 15 - opinião dos gestores quanto à delegação de responsabilidade.

Líderes	Em que circunstância uma atividade pode ser delegada a um subordinado?
G1	a) Pela competência
G2	b) Pelo empenho
G3	c) Reuniões d) Autossuficiência
G4	e) Pelo histórico
G5	f) Funcionários mais antigos g) Pela iniciativa
G6	h) Cada um responde por sua atividade
G7	i) Pela competência j) Pela confiança e respeito

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Observando o Quadro 15 (quinze) nota-se que alguns gestores acreditam

que a determinação das pessoas e equipes define se tarefa pode ser exercida ou não, é o que indica o G1, [...] “pela competência que elas me mostram ter, assim elas me passam uma confiança maior”.

Já o G2, especifica que observa muito o empenho das equipes. “[...] O funcionário mostrar empenho pelo que faz, se ele é autossuficiente, pra se mostrar até onde vai, a gente observa muito isso”. O G3 menciona que através de reuniões é conversado e decidido quem melhor desenvolve suas habilidades. “A gente faz uma reunião juntamente com a diretoria [...] também passamos todos os dias para cada um como foi seu desenvolvimento, no que precisa melhorar ou manter” (G3) [grifo nosso].

O G4 caracteriza que uma determina atividade pode ser delegada por um de seus subordinados quando se conhece o histórico do colaborador. “Pelo histórico que ele realizou no passado né, a gente percebe a pessoa que vai saber fazer o que a gente pedir. Acho que depende muito da pessoa e da atividade”.

O G5 declarou que geralmente as atividades são distribuídas as pessoas que estão há mais tempo na organização, mas frisa que depende muito da determinação de cada um. “As funções geralmente são delegadas as pessoas que estão a mais tempo na empresa [...] não que os novos não possam ter essa oportunidade, na verdade vai da iniciativa de cada um né [...]” (G5) [grifo nosso].

O G6 comenta que cada equipe já tem suas tarefas estabelecidas, assumindo o compromisso da obtenção de resultados. “exemplo amanhã eu vou estar ausente da loja porque tenho um compromisso pessoal, já tenho pessoas delegadas para as funções, o supervisor de vendas vai ser o primeiro responsável, vai ficar no meu lugar, toda reclamação vai ficar com ele, o crediarista vai se responsabilizar pelas funções do crediário, o caixa vai responde pela função do caixa, cada um responde por sua atividade”.

O G7 comenta um fato semelhante ao G1, G2 e G3, quando define o poder de alcançar algo. Uma determinada atividade pode ser passada a um subordinado quando o mesmo “[...] tem competência, quando desempenha um trabalho legal, [...] é assim que mostra confiança, respeito”.

Categoria III: Processo de Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho está relacionado ao comprometimento dos colaboradores, destacando que a intenção é associar as tarefas, poder e arbítrio entre as pessoas (TRINDADE; NUNES, 2010). Baseando-se nos conselhos de Trindade e Nunes (2010), o Quadro 16 (dezesseis) certifica a forma que as empresa procuram avaliar o desempenho de cada integrante da equipe e de qual a forma.

Quadro 16 - Forma de avaliação de desempenho dos integrantes de cada equipe.

Líderes	Como é avaliado o desempenho de cada integrante da equipe?
G1	"Quando o responsável me chama para prestar avaliação".
G2	"É feito reuniões trimestrais".
G3	"Eu chamo para conversa".
G4	"Uma vez por semana eu vejo os resultados".
G5	"Cada um tem sua meta".
G6	"Através da produtividade, mês a mês".
G7	"Através dos números, dos cálculos de janeiro até agora".

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Visto que as empresas tem seu processo de avaliação diferenciado, é possível perceber que o G1 é cobrado pelo alcance das metas, e ressalta que é através das conversas que ele verifica o alcance das metas. "[...] *a partir de quando o **responsável** me chama pra **prestar avaliação**, eu apresento pra ele os pontos que foram bem **desenvolvidos** e os que ainda faltam melhorar.*"

O G2, diz que são movidos por números e pela superação. "[...] O 1º módulo é pelos **números**. Somos movidos pelos **números**, então é preciso ver a **eficácia** dos números e da **lucratividade** e o 2º é o grau de **superação**, até onde vai à **pessoa** né". O G4 também comenta que a empresa é movida pelos números. "[...] **uma vez por semana ver resultados, números** mostrando os resultados que traz para empresa. Tem que tá em cima".

O G3 e G5 frisam que os integrantes são avaliados pelo desempenho de suas metas.

Cada um tem sua meta, eu chamo pra conversa né, dependendo de como a pessoa está em relação ao **alcance das suas metas** eu chamo individualmente nesses casos (G3) [grifo nosso].

Cada um tem uma **meta estabelecida**, daí a gente faz **reuniões** e passa (G5) [grifo nosso].

O G6 afirma que verifica a produtividade de cada indivíduo. “[...] *Através da **produtividade, mês a mês**, eu verifico como cada um está se saindo diante a sua função*”.

O G7, por fim, fala que a empresa gira em torno dos números, no qual são divididos como grau de excelência bom ou ótimo. “[...] *Através dos **números, dos cálculos de janeiro até agora**. É feito também uma **avaliação** de como está, se está bom ou ótimo*”.

Categoria III: Processo de *Feedback*

As organizações estão em busca de profissionais que sejam capazes de saber ouvir e poder manter essa informação sem modifica-la. O *feedback* pode ser entendido como um recurso de incentivo aos colaboradores, para que possam melhorar o desempenho pessoal e também da equipe de trabalho na organização. Vale ressaltar que o *feedback* é um dos instrumentos mais utilizados no *empowerment* (GUERREIRO, 1981).

O Quadro 17 (dezessete) mostra como o líder procura passar o *feedback* para a equipe de trabalho.

Quadro 17 - Feedback passado para as equipes.

Líderes	Como o líder procura passar o <i>feedback</i> para sua equipe?
G1	✓ Reuniões em grupo
G2	✓ Registrado no sistema
G3	✓ Orientação
G4	✓ Conversas individuais
G5	✓ Reunião
G6	✓ Conversa
G7	✓ <i>Feedback</i> positivo – cobrança dos números ✓ <i>Feedback</i> negativo – cobrado do funcionário

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

O Quadro 17 (dezessete) esclarece que as reuniões são necessárias para que seja definido o que a equipe irá desenvolver como está sendo o retorno de todo processo de treinamentos e conversas, e também para acompanhar e sugerir melhorias. É o que cita o G1, [...] “*através das nossas **reuniões em grupo**, que eu faço aqui com as meninas, eu passo as atividades que nos passam pra que elas **desenvolvam**, arrumem a ambiente, a forma de **atendimento**, e depois observo*

com elas estão me passando esse retorno né”.

O G2 procura passar e receber as informações pelo sistema que a empresa fornece, onde acontece o debate de comportamentos, atitudes, é tudo armazenado, somente o superior poderá ter acesso à conversa registrada.

É que somos obrigado registrar o feedback no sistema, fica tudo registrado, por exemplo eu entro com a minha senha e o cara com a dele daí lá a gente começa a debater o assunto, eu faço as perguntas e ele tem como se defender respondendo, e isso é um processo que passa pelo gerente da filial que vê tudo isso” (G2) [grifo nosso].

O G3 entende que o *feedback* deve ser passado através de orientações direcionadas a atenção aos funcionários, e assim acentua do desempenho que espera.

[...]1º é passado a orientação, depois esperamos o feedback desse treinamento, ali verificamos o tempo, situação e o resultado que os indivíduos desenvolvem né (G3) [grifo nosso].

Para o G4 as conversas individualizadas trazem maior retorno no incentivo de suas atividades, pois um é diferente do outro. “[...] *na maioria das vezes, é através das conversas individualizadas né, o rendimento de um funcionário pra outro é diferente, tem pessoas aqui que faturam muito, e tem outras que quase nada, então a gente procura saber o que está acontecendo o que a gente pode fazer pra melhorar*”.

O G5 e G6 também concordam que por meio de reuniões é possível fortalecer o que a empresa busca. “[...] *através da reunião a gente vê o que é melhor, colocar uma promoção, procuramos ver como está a concorrência, a gente trabalho em conjunto né*”, frisa o G5. “*No dia a dia, determinada situação, ele conseguiu fechar uma venda boa, ou perdeu uma venda boa, e eu percebi, vou tentar perceber por qual motivo, tipo se não conseguiu, a porque que não conseguiu? Foi o pagamento, o móvel que não se agradou, a entrada que ele não tinha, ou outra questão, se foi pela falta de empenho dele. Dessa maneira eu chamo pra conversa, e aí eu digo: ó se foi por falta de empenho aquela venda com o cliente tal vocês poderiam ter fechado, então tu ofereceu a condição do nosso pagamento no crediário próprio, tu ofereceu a opção de pagamento no cartão, cheque ou tu só ofereceu a condição à vista*” complementa o G6.

Por outro lado o G7 conta que o *feedback* acontece de duas maneiras, o positivo e o negativo. “*Tem dois tipos de feedback. O positivo, que é a cobrança*

dos números e o negativo que é cobrado do funcionário, por exemplo, a partir do 4 feedback, o funcionário receberá uma advertência, e daí ele tem que mostrar que quer corrigir o erro”.

Categoria III: Critérios utilizados para decidir se o subordinado está apto ou não para o exercício de determinada responsabilidade.

A avaliação do desempenho do colaborador é feita de forma que o líder avalia se o liderado está apto a exercer determinado cargo ou não, por outro lado a avaliação de desempenho também é destinada para solução de possíveis problemas diagnosticados no ambiente de trabalho. O Quadro 15 apresenta os critérios que os líderes utilizam pra determinar se o subordinado está apto ou não para exercer determinada responsabilidade.

Quadro 18 - Critérios utilizados pelos gerentes.

Critérios utilizados pelos gerentes
• Desempenho
• Eficiência
• Responsabilidade
• Experiências passadas
• Comprometimento com a empresa
• Manuseio do sistema

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Os critérios utilizados pelos gerentes para que a empresa alcance o bom desempenho, é ter pessoas que trabalhem na mudança, que sejam autossuficientes para tomar determinadas decisões, é o que comenta o G1, que procura estar sempre perto observando o desempenho da atividade de suas lideradas.

Eu sempre olho se ela desempenha bem a função ou não, é que nem todos os dias a gente tá bem né, eu vejo se a pessoa está comprometida, se ela não está em um dia muito bom, se tem problemas familiares, se ela realmente sabe das responsabilidades dela, e também através das conversas né (G1) [grifo nosso].

O G2 afirma que procura avaliar nos indivíduos a eficiência do subordinado, frisa que muitas vezes a liderança tem que ser de forma autocrática, pois desta forma estará mostrando que o foco da empresa são as tarefas a desempenhar.

Eu vejo se ele realmente é eficiente, porque na liderança a gente perde muitos direitos e ganha bom aproveitamentos. O gerente não trabalha muitas vezes com o coração, porque se agir com o coração muitas vezes estará agindo de forma “mole” não passando a postura de “mão firme” (G2) [grifo nosso].

O G3 determina que a pessoa está apta ao cargo quando se mostrar responsável pelas tarefas diárias e engajadas nos objetivos da organização.

Eu acho que é preciso ter responsabilidade acima de tudo, é a partir de quando a gente vê que a pessoas está desenvolvendo sua atividade, que se envolve realmente com o compromisso da empresa, então verificamos que ele está apto (G3) [grifo nosso].

O G4 diz que pelas experiências passadas é capaz de verificar se o indivíduo está aprovado para exercer determinada função, ou não, explica o G4, “*vai muito da vivência da pessoa, das experiências passadas, como faz seu trabalho no dia a dia, o interesse dela, como ela domina o trabalho que tá executando*”.

O G6 completa ainda que além das experiências passadas, é verificado também o comportamento do indivíduo “*é acompanhado o passado da pessoa, o que ele fazia anteriormente, quais as suas atitudes*”.

O G5 relata que o funcionário deve ser comprometido com o negócio da empresa, deve seguir a missão que a empresa deseja alcançar.

Comprometimento com a empresa, e geralmente é os números que ele apresenta ao longo do tempo que ele ta na empresa, é tudo olhado o relatório de produtividade no caso o vendedor ele vai ser promovido a supervisor de vendas ou algum outro cargo, a partir de 1 ano 2 que ele mostrou que tem capacidade e ensinar os outros e que como vender dá pra vender mais (G5) [grifo nosso].

Do ponto de vista do G7 o subordinado que souber fazer o manuseio do sistema, bem como, ampliar seus conhecimentos na abordagem do cliente estará apto para o exercício da função que foi determinada a ele.

Se sabe manusear o sistema, como é sua postura, seu atendimento diante do cliente, a abordagem é um aspecto importante. [...] eu olho se o funcionário faz ligações para clientes inativos, se ela é organizada (G7) [grifo nosso].

Portanto, vale destacar que os líderes levam em consideração além das rotinas de trabalho, o desenvolvimento da equipe, a eficiência e responsabilidade. Além do mais, destaca Araújo e Garcia (2010), que os atributos pessoais já nascem com as pessoas, não podendo ser aprendido.

Categoria III: Processo de delegação

Para que o processo de delegação de responsabilidades seja claramente entendido é preciso que o líder passe aos seus liderados quais serão suas responsabilidades e atribuições. Em alguns casos é importante fazer o acompanhamento das equipes e também treinamento, para que o trabalho seja realizado com competência e responsabilidade.

Desta forma o Quadro 19 (dezenove) demonstra como os líderes avaliam o processo de delegar na organização.

Quadro 19 - Avaliação do processo de delegação.

Líderes	Como o processo de delegação é avaliado pelos líderes?
G1	"Eu acho que é bom"
G2	"Bom"
G3	"Muito bom"
G4	"Bom eu acho"
G5	"Bom"
G6	"Difícil"
G7	"Eu acho que é bom né"

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

O G1 relata que as pessoas são aplicadas no trabalho que desenvolvem, mas frisa que as algumas não aceitam as opiniões passadas por ela. *"Eu acho que é bom, porque assim, a gente tem um relacionamento bom, todas são empenhadas. Mas sabe como é né muitas aceitam as ideias propostas pela gente, com mais facilidade, outra já não.*

Já o G2 conta de sua experiência em outra loja de departamento, mas ressalta que o período que uma equipe consegue se manter é de 1 ano e meio.

[...] Eu estou na liderança a 2 meses nessa loja, já trabalhei em uma outra que era menor, e tive a oportunidade de trabalhar nessa que é bem maior. Eu ainda estou formando minha equipe, me adaptando, porque assim, o período de formação leva de 3 a 4 meses, a gente consegue manter a equipe 1 ano e meio só, essa mesma equipe né, porque a concorrência paga mais, porque as pessoas acabam não sendo eficientes, precisando de uma nova formulação na equipe. Chega uma hora que é preciso reconstruir, e aí se a pessoa for boa realmente ela é promovida (G2) [grifo nosso].

O G3 e o G4 afirmam que através das responsabilidades e treinamentos passados as pessoas se envolvem no processo alcançando os objetivos desejados.

“Muito bom, porque é possível perceber que fazendo treinamentos, tendo alguém que te passe essa confiança, orientação as pessoas se envolve mais e mais com o processo”. O G4 inclui “Bom eu acho, porque tem pessoas que tem responsabilidades, têm pessoas boas, que são determinadas, que se desenvolvem, já outras precisam de um empurrão”.

O G5 e o G7 comentam a importância de se comprometer com os objetivos da organização, porém lembram a dificuldade de confiar e de trabalhar com as pessoas, mas consideram o processo de delegação “bom”.

Bom. Não é difícil, nem muito bom, as vezes a gente se engana com as pessoas, dando a elas o cargo de liderança, mas na verdade não é isso que deveria ser feito, daí quando isso acontece acaba saindo do cargo, a gente retira né” (G5) [grifo nosso].

Eu acho que bom né, porque trabalhar com o ser humano é complicado, as pessoas são diferentes e nem todos os dias estão bem dispostas, então é complicado, é complicado (G7) [grifo nosso].

De outro modo o G6, considera o processo de liderar difícil, pois gosta que as coisas sejam corretas, pelo fato de ser centralizador acredita que deve passar por ele tornando desta forma o processo difícil.

Difícil, porque assim às vezes exatamente por ser centralizador eu quero que a coisa ande conforme eu quero, eu gosto da coisa muito certinha e as vezes a pessoa é um pouco desligada ela prioriza as vezes a venda por causa da meta, esquece a questão da logística do atendimento a inadimplência, o funcionário tem que ter noção de como funciona o processo (G6) [grifo nosso].

Deste modo é possível compreender que liderar é além de delegar funções, é uma aprendizagem constante que se destina ao desenvolvimento da persistência, da flexibilidade, da visão e acima de tudo saber lidar com a diversidade cultural das pessoas.

Categoria IV: Liderança

A forma de liderança tradicional está voltada para exercer autoridade nas pessoas para o alcance dos objetivos que a empresa pretende alcançar. Já a liderança pelo *empowerment*, o líder dá autonomia para que os colaboradores saibam tomar suas próprias decisões, assim passando a seu funcionário a responsabilidade e importância da colaboração de todos no processo (TRINDADE; NUNES, 2010)

Com base nos conceitos supracitados Quadro 20 (vinte) revela como os

líderes avaliam sua postura de quando iniciaram o cargo de liderança para a sua atuação atual.

Quadro 20 - Atuação como líder.

G1	Como o líder avalia sua postura de quando inicio sua atuação no cargo de liderança para sua atuação atual?
G1	"Houve um grande desenvolvimento"
G2	"Melhorou bastante"
G3	"Melhorou muito"
G4	"Já passei por vários treinamentos para estar aqui"
G5	"Mudou bastante coisa"
G6	"Melhorou bastante"
G7	"Mudou muita coisa"

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Diante do exposto é perceptível que a postura de cada líder cresceu positivamente. Alguns dos gerentes contam que iniciaram em cargos menores na organização, porém frisam que com monitoramento, treinamentos e acima de tudo, força de vontade é possível chegar a exercer outras categorias na empresa.

O G1 comenta que é preciso trabalhar em equipe, pois através dessa rede de pessoas são debatidos os objetivos interesses em comum. *"Houve um grande **desenvolvimento**, posso dizer aprendi muito e uma **equipe** só **desempenha** as **funções** se **trabalhar em grupo**, porque ninguém trabalha sozinho né".*

Ao contrário do G1 o G2 também conta sua experiência como líder, ressalta que melhorou bastante, porém sua carreira na organização iniciou como vender, passando para o cargo de instrutor de treinamentos e depois de 5 anos e meio alcançou o cargo de liderança.

[...] Em 5 anos e meio, fui vender, **instrutor de treinamentos** né, e fui promovido a gerente de uma empresa de pequeno porte para uma de grande porte. Através do **acompanhamento** dos gestores houve um **melhoramento na postura**, **monitoramento** e também na **autonomia** né (G2) [grifo nosso].

O G3 acentua que também que melhorou muito e ressalta que passou por algumas etapas antes da liderança. *"Melhorou muito. Eu era vendedor e fui **promovido**, mas nossa loja tem essa norma, que passando por 2 anos nas vendas, daí sim é verificado como tem sido o seu **trabalho** durante esses anos, para poder alcançar o **cargo de liderança**".*

O G4 complementa a fala do G3, dizendo que já [...] “*Faz 4 anos, que eu estou nessa **atividade de liderança**, mas já fui líder de outras lojas. Já passei por vários **treinamentos** para estar aqui*”

Outro ponto que o G5 destaca é percepção dos erros, conta que o gerente tem que estar envolvido no processo da empresa, trazer resultados positivos, caso contrário não permanecerá no cargo.

Mudou bastante coisa, a gente vai **amadurecendo** e **percebe os erros**. E assim, se o gerente não tiver envolvido né, cai fora logo, perde o cargo de liderança (G5) [grifo nosso].

O G6 também fala sobre sua experiência, porém lembra que não passou por nenhum treinamento para o alcance do cargo de gerência.

Melhorou bastante, comecei como ajudante dentro da empresa, passei a montador, depois pós-vendas, trabalhei 3 meses acho em vendas, depois fui transferido para o setor de marketing, onde nos temos uma loja virtual, para descrever os produtos, cadastrar peso, medidas, embalagens, despacho, e depois fui para o cargo de gerente, **não teve treinamento** específico (G6) [grifo nosso].

Nesta ordem de ideias o G7 também conta sobre seus aprendizados e diz que agora é um líder que aceita opiniões, “***líder de mente aberta***”.

Mudou muita coisa, agora sou um **líder de mente aberta**, sempre que eu tinha dúvidas eu ligava para o gerente da filial que me auxiliava muito. Eu trabalho há 10 anos na organização, comecei no caixa depois fui pra vendas e faz 3 anos que estou na liderança (G7) [grifo nosso].

Por fim se conclui que os líderes precisam criar novas oportunidades, desenvolvendo suas competências e habilidades, construindo novas formas de aprendizado, compartilhando os objetivos, metas que a empresa determina (VERGARA, 2012).

Categoria IV: Grau de participação nas rotinas de trabalho da equipe

Segundo Vergara (2012), os líderes exercem grande influência sobre os grupos e membros da equipe na realização das atividades. Sendo assim os mesmos devem se envolver com as realizações da empresa, bem como a opinião da equipe, contribuindo para o desempenho desejado da empresa e ter atitude positiva para enfrentar novos desafios. No Quadro 21 (vinte e um) esclarece o grau de participação dos líderes nas rotinas desempenhas pela equipe.

Quadro 21 - Grau de Participação dos líderes.

Gerentes	Como o líder avalia seu o grau de participação nas rotinas da equipe de trabalho?
G1	“Eu acho muito é muito bom”
G2	“100% da participação”
G3	“Excelente”
G4	“100%”
G5	“Acho que 100%”
G6	“Um grau bom”
G7	“100% né”

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2013).

Segundo as informações contidas no Quadro 21 (vinte e um), é possível concluir que todos os líderes avaliaram seu grau de desempenho nas realizações das tarefas com a equipe num grau bom ou 100%.

Vale destacar que a liderança faz com que as pessoas sintam-se mobilizadas e confiantes. Diante disso, O G1 fala da importância de ajudar a equipe de trabalho e do reconhecimento do trabalho prestado pelos subordinados. “[...] *Estou sempre presente, **ajudando** no que é necessário, sempre tentando passar uma **energia positiva**. Sendo realmente um exemplo de **líder**”*. O G3 e o G5 complementam, “*todos **participam**, correm atrás de suas **metas**, vendas, com mais **confiança**”* (G3). “[...] sempre **envolvido**, e tentando **auxiliar** sempre” (G5).

O G2 evidência que 95% é o acompanhamento da equipe, entretanto o 5% é destinado as equipes de caixa, crediário, as chamadas equipes fechadas.

100% da participação, sendo que muitas vezes se consegue **acompanhar** 95%, pois 5% faz parte das **equipes** comerciais fechadas que **trabalham** em **velocidades diferentes** (G2) [grifo nosso].

O G4 demonstra ser um líder liberal, pois frisa que reconhece seus colaboradores de forma que quando mostram alguma dificuldade, até mesmo o cansaço físico, é liberado para folga, ressalta “***eu procuro ser compreensível***”.

[...] Estou sempre **comprometido**, tenho muita responsabilidade na gerência, busco sempre passar o **reconhecimento para meus colaboradores**. Quando precisa sair, quando está muito cansado, eu procuro ser compreensível, e dou o dia de folga (G4) [grifo nosso].

O G6 e G7 mencionam que estão sempre dispostos, ajudando no que precisar “[...] *eu **estou presente**, sempre **olhando e vendo** né como andam as coisas*”, explica o G6. O G7 acrescenta e finaliza. “[...] *Todos trabalham em busca de*

*algum **objetivo**, então eu estou sempre ajudando no que necessário, para o **alcance dos objetivos dos colaboradores** e também da organização”.*

Além da participação dos líderes nas equipes de trabalho, é notório que a energia positiva, o reconhecimento dos colaboradores, a confiança estabelecem um autoconhecimento e autodesenvolvimento motivacional entre os subordinados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao conhecer o modo de trabalho dos gerentes entrevistados foi possível observar que uma das características destacadas pelos gerentes no envolvimento dos empregados é o comprometimento no trabalho, e o bem estar do profissional que está ligado ao seu desempenho na organização.

Outro ponto observado foi o alcance de metas, no qual as empresas são movidas por números e resultados, trabalhando em equipe para o alcance dos objetivos, é o que destaca o estudo de Rowland (1996), que o empoderamento relacional está ligado a um grupo de pessoas que tem interesses em comum, sempre buscando melhorar suas habilidades no fechamento das negociações e nas tomadas de decisões. Araújo e Garcia (2010) destacam que estabelecer objetivos é um compromisso e uma responsabilidade.

Outro fator importante é que alguns gerentes ainda adotam a cultura de líder tradicional sendo caracterizado como líder centralizador, limitando o poder de decisão de sua equipe de trabalho. Cury (2012) acredita que o fracasso da organização se dá devido à sobrecarga da gerência, não sabendo desenvolver as atividades com os demais. Alguns dos gerentes desta pesquisa acreditam que a divisão do trabalho é fundamental para que todos alcancem o propósito da empresa. Araújo e Garcia (2010) entendem que ao dividir as atividades, o ambiente se tornará mais propício para proporcionar soluções para os possíveis problemas.

Já 2 (dois) dos entrevistados, acreditam que o líder deve ser centralizador e descentralizador. Destacam que é necessário que o líder seja descentralizador porque as atividades precisam ser divididas, e centralizador porque precisa ter autonomia na decisão.

Além disso, muitas empresas evidenciaram a relevância das reuniões e treinamentos, para equipes de vendas, para o atendimento com excelência na determinação de responsabilidades e no *feedback* passado. Desta forma Araújo e Garcia (2010) ressaltam que o feedback é a forma de tornar mais forte os comportamentos positivos apresentados pelos liderados, assim fazendo com que esses comportamentos sejam repetidos pelos mesmos. As reuniões e treinamentos também são necessários para que todos possam discutir o que já foi alcançado e o que ainda falta atingir, trabalhando para que todos possam aumentar seus

conhecimentos. De fato essa atitude trás grandes ganhos para a organização, pois através da renovação das competências dos colaboradores, a empresa desenvolverá um profissional motivado e um grande retorno na execução de suas tarefas (ROBBINS, 2002).

Assim, outro ponto de questionamento da pesquisa foi como os gerentes avaliaram o processo de delegação de responsabilidades na equipe de trabalho. Apenas o (G6) afirmou que o processo de delegação é difícil, pois por ele ser considerado um líder centralizador, almeja que as atividades da empresa sejam priorizadas e alcançadas com sucesso. Os outros gerentes avaliaram como bom ou muito bom, afirmam ainda que estão em constante aprendizado.

Por fim o comprometimento do cargo de liderança, segundo Araújo e Garcia (2010), é o que considera o sucesso da organização. Esta atitude da gerência é fundamental para que as pessoas que determinam o poder possam proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado para o desenvolvimento de tarefas.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo Conhecer, as estratégias de *empowerment* utilizadas pelos gerentes nas lojas de departamentos do município de Criciúma-SC. É possível verificar que existe uma grande escassez de estudo sobre o tema mencionado, desta maneira as pesquisas foram realizadas em lojas de departamentos localizadas no centro de Criciúma, com o objetivo de conhecer as estratégias de *empowerment* utilizadas pelos líderes. Portanto o estudo nas lojas de departamentos pesquisadas obteve respostas que a principal atividade desenvolvida pelas equipes de trabalho é vendas. O estudo desenvolvido destacou que as equipes são formadas por no máximo 31 pessoas, e no mínimo por 5 liderados. Os gestores alegaram que o desenvolvimento da equipe de trabalho se dá devido à motivação e desempenho da equipe. O envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa foi caracterizado pelos líderes como comprometimento, treinamento e o desenvolvimento de metas. Assim, foi possível verificar que através da capacitação de cada indivíduo o gerente delega as atividades, buscando o alcance dos objetivos organizacionais.

O feedback passado para as equipes é através de reuniões, sistema e treinamentos. Desta maneira são feitas reuniões coletivas e individuais, onde é debatido o que cada colaborador deve alcançar, ou seja, quais seus deveres e obrigações.

O trabalho executado é supervisionado pelo gerente, onde os mesmos estão sempre envolvidos no procedimento de venda.

O processo de delegação das responsabilidades foi considerado pelos líderes como descentralizada, porém algumas empresas se caracterizaram como liderança centralizada, tendo suas atividades supervisionadas pelo líder. É possível notar que as empresas ainda não estão exercendo o *empowerment* nas organizações, ainda estão concentrando o poder de decisão no líder, sem que os subordinados possam atuar na tomada de decisão.

Conclui-se que o estudo sobre o *empowerment* ainda não é muito comentado no Brasil, por isso é sugerido o estudo em bancos privados e públicos, também em empresas de exportação e importação.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice S. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANDRADE, Benedicto de. GERENCA, Pavel. **Técnicas Comerciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

ARAUJO, Luis César G. De. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO G. C Luis; GARCIA A. Amadeu - **Teoria Geral da Administração orientação para escolha de um caminho profissional**. Editora Atlas - São Paulo – 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**. Ed. Compactada. Editora Atlas - São Paulo, 2010.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, v.6, n.1, p. 173-187, 2012.

CAUCHICK MIGUEL, P. A.; CARPINETTI, L. R. **DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO, AMOSTRA E QUESTIONÁRIO PARA REALIZAÇÃO DE UM ESTUDO TIPO SURVEY SOBRE A APLICAÇÃO DO QFD NO BRASIL, UNIMEP-2009**.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** – Uma visão holística. 8º ed. São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

FESTE, C.; ANDERSON, R. M. Empowerment: from philosophy to practice. **Patient Education and counseling**, v. 26, p 139-144, 1995

FONTANILLAS, C. N.; PALMIERI, B. R.; OLIVEIRA, J. T. A comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, n.3, p. 1-9, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMUDA, I.; DULAIMI, M. F. The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries. **International Journal of Project Management**, v. 15, n. 5, p. 289-296. 1997.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Indicadores Conjunturais em 2013 – por mês**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/calendario.php#12>>. Acesso em 10 mai. 2013.

LEVY, Weitz. **Administração de varejo**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUCIANO F. Liliã. Metodologia Científica e da Pesquisa – Série Indisciplinar, 2001.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas 2007.

MEGEGAT, Alzira Salete; Farias, Marisa de Fátima Lomba PRONAF mulher: perspectivas para o empoderamento feminino nos assentamentos rurais do estado de mato grosso do sul. Ponencia apresentada al VIII **Congreso Latino Americano De Sociologia Rural** - Porto de Galinhas, 2010.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment – um imperativo - Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”)**. São Paulo, Instituto Pólis, 2003.

OLIVEIRA, C. P.; KROM, V. O empowerment nas organizações. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTIFICA. 14, 2010, São José dos Campos. **Anais eletrônicos...** São José dos Campos, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2013.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PINTO, Carla, **Empowerment, uma Prática de Serviço Social**, 1988, in BARATA, O (coord), Política Social – Lisboa: ISCSP

PROBST, E.; RAMOS, P. A evolução da mulher no mercado de trabalho. In: COLOCAR EVENTO. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em:

<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf> > Acesso em: 9 de abr de 2013.

RANDOLPH, N.A.: "Navigating the journey to empowerment". *Organizational Dynamics*, v.23, n.4, p.20, 1995.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowement: Ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.237-249, 2004.

ROWLANDS, Jo. Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. An Oxfam Publication. Pg. 180, 1997

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. ed 24^o. Editora Vozes, 1999.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O emporwerment e a alta performance organizacional. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, n.4, 2010. Disponível em:

<http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2013

VALOURA, Leila de Catro. **Paulo Freire:** o educador brasileiro autor do termo Empoderamento, em seu sentido transformador. Disponível em:

<http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/empowerment_por_paulo_freire.pdf> Acesso em 13 de abril de 2013

VERGARA S. C. – Gestão de Pessoas – Editora Atlas –12^o ed. São Paulo, 2012.

_____. Projetos e relatórios depesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHENDAUSEN, Águeda et al Empoderamento e Recursos para a participação em Conselhos Gestores. **Saúde e Sociedade**, v.15, n.3, p.131-144, set-dez, 2006.

WILKINSON, A.: "Empowerment: theory andpractice". *Personnel Review*, v.27, n.1, p.40-56,1998.

APÊNDICE

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

Perfil da equipe de trabalho

- a) Quantas pessoas trabalham com você na sua equipe?
- b) Qual é a principal função da sua equipe de trabalho dentro da organização?

Categoria I: Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa.

- a) Qual o nível de envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa?
- b) Como você desenvolve a sua equipe para atingir a visão, missão, valores e objetivos desta instituição?
- c) Como você estabelece as metas e os objetivos a serem alcançados dentro da organização?
- d) Como estas metas são acessadas pelos membros de sua equipe?

Categoria II: Processo de Delegação das Responsabilidades

- a) Como ocorre o processo de delegação das responsabilidades para os membros de sua equipe para o alcance das metas?
- b) Qual é o exercício que você faz para delegar as funções aos membros de sua equipe?
- c) Você se considera um líder centralizador ou descentralizador?
- d) Em que circunstância você entende que uma determinada responsabilidade (atividade) pode ser delegada para um subordinado?

Categoria III: Processo de Avaliação de Desempenho

- a) Você procura avaliar o desempenho de cada integrante de sua equipe? De que forma?
- b) Você como líder procura passar o feedback para a sua equipe de trabalho? Como esse processo ocorre?
- c) Qual o critério que você utiliza para decidir que o seu subordinado está apto ou não para assumir determinadas responsabilidades (atribuições)?
- d) Considerando a sua equipe de trabalho, como você avalia o processo de delegação:
 - () Extremamente difícil
 - () Difícil
 - () Bom
 - () Muito bom

Justifique:

Categoria IV: Liderança

- e) Como você avalia a sua postura quando iniciou o cargo de liderança para a sua atuação atualmente?
- f) Como você avalia o seu grau de participação nas rotinas de sua equipe de trabalho?